

Федеральное государственное бюджетное учреждение науки
ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
CENTRAL ECONOMICS AND MATHEMATICS INSTITUTE

РОССИЙСКАЯ
АКАДЕМИЯ НАУК

RUSSIAN
ACADEMY OF SCIENCES

XX всероссийский симпозиум

**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ
И РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ»**

Москва, 9–10 апреля 2019 г.

Материалы Симпозиума

**Сборник
Пленарных докладов
и материалов Круглого стола**

Москва
ЦЭМИ РАН
2020

УДК 338.984:658.5

ББК 65.05

С83

С83 **Стратегическое планирование и развитие предприятий:** пленарные доклады XX все-российского симпозиума. Москва, 9–10 апреля 2019 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2020. – 131 с.

Strategic Planning and Evolution of Enterprises: materials. XX Russian Symposium. Moscow, April 9–10, 2019 / ed. by G.B. Kleiner. – Moscow, CEMI RAS, 2020. – 131 p.

*Напечатано при финансовой поддержке
Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 19-010-20021).*

УДК 338.984:658.5

ББК 65.05

ISBN 978-5-8211-0784-8

© ФГБУН Центральный экономико-математический институт РАН, 2020 г.

Организаторы Симпозиума

Секция экономики РАН и Отделение общественных наук РАН
Центральный экономико-математический институт РАН
Научный совет ООН РАН «Проблемы комплексного развития промышленных предприятий»
Волгоградский государственный университет
Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета
Государственный университет управления
Журнал «Экономическая наука современной России»
«Российский журнал менеджмента»
Российский фонд фундаментальных исследований
Международная академия менеджмента
Международный научный фонд экономических исследований академика Н.П. Федоренко
НП «Объединение контроллеров»
Электротехнический концерн «РУСЭЛПРОМ»

Оргкомитет симпозиума

Сопредседатели: академик **В.Л. Макаров**, научный руководитель ЦЭМИ РАН; чл.-корр. РАН **Г.Б. Клейнер**, заместитель научного руководителя ЦЭМИ РАН.

Заместитель председателя, ученый секретарь: д.э.н. **Р.М. Качалов**, научный руководитель лаборатории ЦЭМИ РАН.

Члены Оргкомитета: д.э.н. **В.Г. Гребенников**, научный руководитель лаборатории ЦЭМИ РАН; чл.-корр. РАН **В.Е. Дементьев**, руководитель научного направления ЦЭМИ РАН; к.т.н. **М.Д. Ильменский**, руководитель научного направления ЦЭМИ РАН; академик **В.В. Ивантер**, научный руководитель ИНП РАН; д.э.н. **А.Е. Карлик**, заведующий кафедрой СПбГЭУ; д.э.н. **В.С. Каткало**, первый проректор ГУ-ВШЭ; д.э.н. **С.А. Масютин**, зам. генерального директора концерна «РУСЭЛПРОМ»; академик **В.В. Окрепилов**, руководитель Центра региональных проблем экономики качества ИПРЭ РАН; д.э.н. **В.Л. Тамбовцев**, главный научный сотрудник МГУ им. М.В. Ломоносова; д.э.н. **З.М. Хашева**, проректор по научной работе ЮИМ.

Программный комитет

Члены Программного комитета: чл.-корр. РАН **А.Р. Бахтизин**, директор ЦЭМИ РАН (председатель); д.э.н. **М.Ю. Афанасьев**, научный руководитель лаборатории ЦЭМИ РАН; д.э.н. **В.Н. Лившиц**, научный руководитель лаборатории ИСА ФИЦ «Информатика и управление» РАН; д.э.н. **Е.Ю. Хрусталева**, научный руководитель лаборатории ЦЭМИ РАН; д.э.н. **Б.А. Ерзкян**, научный руководитель лаборатории ЦЭМИ РАН; д.э.н. **И.Э. Фролов**, заведующий лабораторией ИНП РАН; д.э.н. **С.Е. Щепетова**, профессор кафедры «Системный анализ в экономике» Финансового университета при Правительстве РФ.

DOI: 10.34706/978-5-8211-0784-8-95-105

А.А. Кобылко

КАКОВ ФОРМАТ СТРАТЕГИИ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ?

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 18-010-00427)

Кобылко Александр Анатольевич, к.э.н., ведущий научный сотрудник ЦЭМИ РАН, Москва.

Представляя стратегическую школу ЦЭМИ РАН, которая существует в этих стенах, я часто сталкиваюсь с такими случаями, когда учёные и преподаватели вузов, читающие своим студентам курсы по стратегическому планированию по классическим учебникам, принимают в штыки какие-то вещи, которые формирует стратегическая школа ЦЭМИ РАН.

1. Это вопрос формата стратегии, т.е. на чем она строится. Это некая цель или это некоторый набор стратегических решений?

2. Какую длительность может иметь стратегия? Имеет ли она срок выполнения (завершения) или она бессрочная.

3. Как она будет развиваться в пространстве? Будет ли у нее какая-то спецификация в пространственном выражении или нет?

4. Будет ли стратегия открытая? Должна она быть секретной или она должна быть публичная. И. Ансофф (Ansoff, 1979) говорил, что стратегия должна быть закрытая. Г. Минцберг (Mintzberg и др., 2002) говорил, что стратегия должна быть открытая, она должна пугать конкурентов, она должна сбивать их с толку, например, какими-то амбициозными планами.

5. Насколько работоспособная стратегия у предприятий (у российских предприятий)? Одно дело – сказать, что у нас есть стратегия, другое дело – ее придерживаться. Или создать такую стратегию, которая будет приносить позитивные результаты, а не будет тянуть предприятие вниз.

Для ответа на эти вопросы мы рассмотрели самые крупные компании России по версии рейтинга «Эксперт-400». То есть 400 компаний, которые составляют половину экономики России. Подробно рассмотрели первую десятку. Понятно, что здесь костяк составляют нефтяные компании. Все эти компании являются публичными акционерными обществами (практически все), т.е. все они являются открытыми. Опять же, с оговоркой.

И у нас получилась некая средняя температура по больнице среди этих крупнейших компаний. Это некоторая срочная стратегия, которая представлена на сайте с той или иной степенью детализации, но она представлена. Опять же, мы не можем сказать, насколько адекватна эта стратегия, и насколько она честная, насколько честно она представлена публике.

Доходит до смешного. Звонил в одну компанию, в пресс-службу, говорю: «Вот у вас там стратегия на сайте состоит из девяти слов. Как-то можно поподробнее узнать, если уж вы заявляете, что она публичная». Они говорят: «Можно. Но она секретная». Я говорю: «И как?» – «Прочитайте в СМИ». – «Она же секретная». – «Ну да, она секретная. Стратегия должна быть секретная. Но в новостях вы можете про нее прочитать, наше руководство ее рассказывает».

Когда я этот список из нескольких пунктов пытался как-то визуализировать, я долго думал, как это все представить. Получился примерно такой список: публичная стратегия; утвержденный документ; она имеет повествовательный вид, т.е. красивые картинки, красивые лозунги («За все хорошее, против всего плохого!»).

Мне показалось, что это красивый свадебный торт или торт на день рождения. Она многослойная, особенно для крупной компании, у нее много слоев, какие-то внутренние составляющие. Она имеет некоторую вишенку на торте, т.е. у нее есть стратегическая цель, к чему должна прийти эта стратегия. Торт выглядит вкусно, он большой, он всем нравится, он сделан красиво.

В то же время у этого торта есть ограниченный срок годности – раз. И второе – у этого торта вкус может не соответствовать тому, что вы видите. Он может быть не такой вкусный, как кажется, когда смотришь на картинку.

Все эти вопросы, все эти споры на конференциях, когда я защищаю стратегическую школу ЦЭМИ, когда со мной не соглашаются оппоненты по тем или иным вопросам того самого пресловутого формата стратегий (как же должна стратегия выглядеть), пришла идея провести такой опрос, который мы сегодня и начинаем. Опрос под названием «Стратегия предприятия: вид, формат, контрольные точки».

Цель исследования – понять в результате проведения этого опроса две составляющие. Во-первых, есть ли стратегия у российских компаний? Причем мы компании понимаем в самом широком смысле, т.е. у юридических лиц. Есть ли стратегия – это первая часть. Вторая часть – каков формат стратегии? То есть как раз попробовать в результате понять, как же строится, какой формат имеет стратегия компании. Понятно, что, так или иначе, все исходят из каких-то классических пониманий стратегий по Г. Минцбергу и М. Портеру, но как на самом деле все это обстоит?

В результате проведённого опроса удалось получить заполненные анкеты от 170 респондентов, представителей различных отраслей экономики. Среди них наибольшее число респондентов относится к сферам производства товаров, охраны и безопасности, образования, финансов, энергетики. Костяк ответивших респондентов составили крупные предприятия, численностью от 250 сотрудников (43%), заметную долю составили малые и средние предприятия, численностью сотрудников от 6 до 250 человек (26% и 22% соответственно). Длительность функционирования на рынке подавляющего большинства опрошенных компаний – более 10 лет.

Преимущественные организационно-правовые формы – общество с ограниченной ответственностью, акционерные общества (различных видов – ПАО/ОАО, АО/ЗАО, ЗАОр/АОр). Основными интервьюируемыми оказались топ-менеджеры. А именно – руководитель, а также собственник, учредитель (41%) и заместители руководителя (24%). Также заметную долю среди респондентов составили руководители среднего звена различных направлений деятельности. Срок работы в данной компании для 79% респондентов от трёх лет и более. Образование – высшее.

Описанное выше позволяет утверждать, что в результате проведённого исследования был получен достаточно представительный массив данных, а портрет респондентов позволяет утверждать о релевантности такой информации.

Проведённое исследование выявило ряд факторов, оказывающих влияние на современную деятельность предприятий в области стратегического планирования. Это позволило лучше понять текущую картину в области долгосрочного планирования деятельности отечественных предприятий. На основе подобных данных появляется возможность лучше понять практическую сторону вопросов, связанных с формированием и исполнением стратегии, что позволит сформулировать актуальные задачи развития теории стратегического планирования, а также сформировать набор рекомендаций для практической сферы.

В опросе приняли участие предприятия из 20 различных сфер деятельности.

Среди всего массива респондентов более половины отметили, что их компания находится в устойчивом положении, а 13% – на подъёме. В неустойчивом и тяжёлом положении находятся 24% и 6% соответственно. При этом среди тех предприятий, кто не имеет стратегии, доля негативных ответов была выше – в нестабильном положении 33%, в тяжёлом – 15%, что в свою очередь позволяет предположить позитивное влияние долгосрочного планирования на устойчивую и гармоничную деятельность компании.

Также была выявлена прямая зависимость размера предприятия от планирования его долгосрочной деятельности. Стратегия чаще формируется и принима-

ется в крупных компаниях. А также, практически всегда, в публичных акционерных обществах. То есть можно отметить, что для открытых компаний стратегия является элементом демонстрации инвестиционной привлекательности.

Подавляющее число респондентов отметило, что наличие стратегии положительно влияет на деятельность компании: для 81% компаний она снижает уровень риска, а для 79% – повышается эффективность. В то же время 52% компаний отметили, что отсутствие стратегии оказывает негативное влияние на их деятельность.

Установлено, что 21% компаний никаким образом не планируют долгосрочную деятельность своей компании. Среди основных причин такого поведения респонденты выделили:

- слишком нестабильную внешнюю среду (58%);
- векторы развития задаются руководством спонтанно (24%);
- руководство не видит необходимости в ограничениях, которые накладывает стратегия (18%).

Также стоит отметить, что ряд респондентов (18%) отметили, что их компании малы (по количеству сотрудников и/или по объёмам доходов) для ведения стратегической деятельности.

Более половины таких компаний формируют лишь краткосрочные планы, а почти четверть признаёт, что они развиваются хаотично. При этом 21% вели работы по формированию стратегии предприятия на момент опроса, однако только половина опрошенных отметили негативное влияние отсутствия стратегии на общее состояние предприятия; а 30% не отметили никакого влияния.

Компании, которые в той или иной степени осуществляют планирование своей деятельности, составляют 79% от общего числа ответивших. Но формирование стратегии происходит различными путями и способами. В качестве главных задач опроса было указано выявление основных структурных характеристик стратегии: вид и формат оформления, степень её публичности, специфические конструкты и пр.

Исследование показало, что предприятия весьма дифференцированно подходят к вопросам структурирования и представления информации о долгосрочных планах развития.

В части оформления материалов стратегии можно выделить три группы компаний:

- стратегия оформляется в виде документа – 57%;
- стратегия представляется в виде презентационных материалов – 28%;
- стратегия не имеет материального воплощения – 15%.

Второй и третий способы представления стратегии являются достаточно специфичными и связаны с неофициальным способом её представления, а, следовательно, не могут в полной мере нести в себе атрибуты руководства к действию. Также они связаны с возможной неполнотой представленных положений по долгосрочным целям и задачам компании в силу сложности передачи информации в полном объёме через такие форматы. Могут ли такие варианты представления стратегии считаться полноценной стратегией предприятия, предполагается выяснить в ходе дальнейшего кабинетного исследования.

Среди основных составляющих стратегии как плана будущих действий и векторов развития респондентам предлагалось выбрать представление стратегии как цели (целей), наборов достижимых количественных показателей и/или стратегических решений.

Сформирована цель и задачи реализации стратегии у 64% компаний. Только цель указана у 29% респондентов.

Около 88% респондентов отметили, что в стратегиях их компаний указаны количественные показатели, которых необходимо достичь в результате её реализации. Из них 58% компаний указывают такие данные подробно – в виде ключевых бизнес-показателей и дополнительных, более широко раскрывающих суть их достижения.

Составную часть стратегии как набор решений «как поступать» в процессе её реализации отметили в целом почти 92% респондентов. Но степень детализации подобных указаний сильно различается. Подробно прописывают решения по всем направлениям бизнеса 34% компаний. В то же время, около 41% респондентов указывают, что в стратегии сформированы такие решения для разных направлений, но в общих формулировках. Без конкретики и в единой формулировке для всех функциональных направлений деятельности сформулировали свои стратегии ещё более 15% респондентов.

Представление структуры стратегии в научном дискурсе происходит с двух позиций: как набора целей и как набора долгосрочных действий. До сих пор нет единого мнения среди исследователей, какое выражение должна иметь стратегия предприятия на практике: в материальном виде (см. напр. (Клейнер, 2008)) или исключительно в виде умозрительных моделей в голове лица, принимающего решения на предприятии (Porter, 1980). Исходя из данных предпосылок и была сформирована комплексная структура стратегии в практике бизнеса.

Её можно представить следующим образом. Это документ, в котором в виде жёсткой структуры указаны цель формирования стратегии, её задачи, а также

подробно указываются количественные показатели результативности, которых необходимо достигнуть в процессе реализации избранной стратегии.

Данные целевые показатели обеспечиваются наборами качественных показателей – относительно ключевых направлений бизнеса, которые следует развивать в рамках избранной стратегии. Для каждого такого направления формируется ряд индивидуальных и конкретизированных указаний, какие решения следует принимать в процессе реализации избранной стратегии для каждой сферы интересов: какие именно предпринимать действия и как именно реализовывать потенциал компании в данном направлении.

К видимым внешним атрибутам можно отнести: степень секретности основных положений стратегии компании; состав лиц, допущенных к её разработке; горизонт формирования стратегии и наличие или отсутствие контрольных мероприятий.

Около 44% респондентов отметили, что их стратегия является публичной в большей или меньшей степени, при этом только у 14% она является открытой для всех. Более половины респондентов указано, что их стратегия является секретной, а доступ к ней имеют только сотрудники или только высшее руководство.

В 49% случаев стратегию развития предприятия разрабатывал либо лично собственник/руководитель, либо совет директоров компании. Более четверти компаний указали, что разработкой стратегии занимался специализированный отдел (преимущественно – департамент стратегического планирования или ответственный за данное направление сотрудник). На каждом пятом предприятии данный функционал был возложен на непрофильный структурное подразделение или на всех сотрудников в рамках специальных мероприятий.

Особое внимание в процессе опроса было уделено вопросу длительности стратегических решений. Бессрочной свою стратегию назвали лишь 9% респондентов. Считают стратегической деятельность до двух лет 21% опрошенных. При этом длительность стратегии от 3 до 6 лет указали 54% компаний. На более долгий срок разрабатывают стратегию 14% предприятий.

Контрольные мероприятия в процессе реализации стратегии планируют и проводят до 89% компаний. Тип и характер таких мероприятий сильно разнится – это и регулярный анализ, и «по возмущению». При этом в случае выявления отклонений от заданной траектории развития, 75% респондентов допустили возможность внесения корректировок в избранную стратегию, а ещё 15% проводят такие корректировки в обязательно порядке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. М.: Дело, 2008. 568 с.

Ansoff I. Strategic Management. London, Macmillan, 1979.

Mintzberg H., Lampel J., Ghoshal S., Quinn J.B. The Strategy Process: Concepts, Context and Cases. Prentice Hall, 2002.

Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free Press, 1980.

ВОПРОСЫ К ДОКЛАДЧИКУ

Д.А. Жданов

Я могу сказать, как они ответят. Если у компании нет стратегии, тем не менее, она успешно живет, и в то же время находится на рынке, то, значит, что она прекрасно развивается, но называет это другими терминами.

А.А. Кобылко

Это тоже мы предполагали. Как раз когда мы обсуждали этот опрос с нашими учёными в области стратегического планирования, и в частности с Г.Б. Клейнером. Он нас предостерегал, что даже если компания считает, что у нее есть стратегия, она может заключаться в слове – «наша стратегия – выжить». Это стратегия? С экономической точки зрения – нет. Также, если стратегии нет, то в этой ветке вопросов заложены такие вопросы, которые спрашивают: «А как же вы ведете свою долгосрочную деятельность?»

Д.А. Жданов

То есть ей это никак не мешает развиваться. Отсутствие того, что вы понимаете.

А.А. Кобылко

Да.

Д.А. Жданов

Если этого нет, то просто ее нет на рынке.

А.А. Кобылко

Больше того, когда я брал список крупнейших десяти компаний по версии «Эксперт-400», там появилась такая статья, такой заголовок – «Случай как бизнес-стратегия». Холдинг «КДВ Групп», который выпускает большое количество различной «снэковой» продукции, кондитерской продукции и тому подобного, который развивается в рамках в том числе и сети магазинов «Ярче!» – во-первых, это достаточно закрытый холдинг, а во-вторых, их руководитель честно говорит, что

«у нас нет стратегии, мы развиваемся от случая к случаю, и нам это не мешает». То есть, их стратегия – не иметь стратегии. Они принципиально развиваются – там схватили, тут продали, тут купили.

Д.А. Жданов

Им это мешает?

А.А. Кобылко

Им это не мешает. Хочется как раз понять, какая доля таких компаний. Мы предполагали и такое развитие событий, и хочется понять за счет этих самых вопросов, как они это трактуют, почему, зачем.

Д.А. Жданов

У меня еще буквально один вопрос. Скажите, на выходе вы получите некий типичный вариант – наиболее типичный, насколько это возможно будет, типизированный – а какой дальнейший из этого шаг вытекает? Вы получили, и это значит что?

А.А. Кобылко

Во-первых, мы получим некоторую общую структуру стратегии, характерную для всех российских компаний. Во-вторых, мы получим некоторую общую стратегию, разбитую по направлениям деятельности компаний. В-третьих, мы можем сюда же применить системно-экономическую теорию, и разложить эти направления деятельности на четыре квадранта. И уже на основе этого дальше развивать исследования в рамках этих результатов.

Д.А. Жданов

Правильно ли я понял, что это будет значить, что ее надо предлагать как рекомендуемый вариант?

А.А. Кобылко

Нет. Это идеальный, наверное, вариант. Реально взглянув на вещи, я для себя на этот вопрос отвечаю так – это будет некоторое понимание степени разрыва современной теории стратегического планирования с практикой стратегического планирования, при условии наличия этой самой практики у российских компаний.

Г.Б. Клейнер

Такое замечание. В связи с докладом, который мы слышали на пленарном заседании об опросах – делал и И.Б. Гурков такого же рода доклад, и С.В. Цухло –

получается все-таки, что у нас есть несколько объектов: есть объект предприятие, есть объект вопрошающий и есть объект отвечающий. Получается довольно сложная конфигурация: волк, коза и капуста. Может ли ответить ваш респондент на вопрос, есть ли стратегия: «Не знаю»?

А.А. Кобылко

Может.

Г.Б. Клейнер

Может. Значит, это самостоятельный субъект. Здесь очень важно все-таки понимать, какая взаимосвязь между этими разными субъектами, какая модель мира, какое мировоззрение имеет респондент, имеет интервьюер, и чем на самом деле является предприятие, что там делается. Это не вопрос, скорее, вопрос есть у С.А. Масютина.

С.А. Масютин

Да, я приветствую то, что вы начинаете, это интересно, но хочу вас предупредить. Прежде чем пойти на Котельную, мне приносили опросный лист С.В. Цухло. Это анонимный опрос. Там есть в конце такая приписка: «Если вы хотите получить результаты опроса, вы все-таки укажите, подпишитесь под ним». Я хочу вас предупредить, если это будет анонимно, вы получите более-менее объективный результат. Если нет – так же, как я – не до этого. Лежит на столе бумажка, что-то подчиненные поставили, а главный вопрос, тенденции – «что будет?», «ваши ожидания» – ставлю я. Какое настроение, такое я и поставил.

Г.Б. Клейнер

Есть предприятия, у которых приличная прибыль, а есть – у которых неприличная.

В.А. Агафонов

Добрый день, уважаемые коллеги! У меня вопрос примерно такого содержания. Когда идет опрос, наверняка подавляющее большинство предприятий, руководителей фирм, я уж не говорю о руководителях регионов, ответят: «Да». Но следующий вопрос: а в чем она состоит? Люди грамотные, идиотов уже осталось немного, книжки читали, примерно расскажут какую-то матрицу типа McKinsey. Кстати, почему четыре квадрата, если вы нарисовали трехслойный торт? Это любопытно.

А.А. Кобылко

Это другое. Это несвязанные между собой картинки.

В.А. Агафонов

Вообще, должна быть единая теория, иначе грош ей цена.

Разложили по слоям, структурировали каждый слой. Это же можно сделать. Это делают на практике специально обученные люди. И на вопрос: «У вас есть стратегия или нет?», они всегда отвечают: «Да».

Если вы спросите, в чем суть? Что-нибудь брякнут.

А.А. Кобылко

Мне кажется, что вы, пока не ознакомились с вопросами, не совсем правильно понимаете набор тех вопросов, которые заложены в этой анкете. Мы не спрашиваем никаких подробностей относительно конкретной стратегии конкретного предприятия.

В.А. Агафонов

Тогда какой смысл в ваших опросах?

А.А. Кобылко

Мы хотим понять, что на практике применяют компании, какой формат. Не какие стратегические решения, а какой формат. И вообще, защиты ли в их стратегию стратегические решения или стратегическая цель.

И.Г. Кукукина

Мы сейчас, слушая вас, ответили на ваши вопросы, отправили вам опросный лист. Но я присоединяюсь к коллеге, который вас только что спрашивал, и выражал некоторый скепсис по вашей анкете. Дело в том, что вы нам привели топ-10. В принципе, любая из этих компаний, и не только она – т.е. публичные компании – давно уже разработали свои стратегии, цели, решения, и за ними стоит такое серьезное изображение регламентов и положений, что если бы вы с ними ознакомились, вы бы эту анкету нарисовали просто изюм, честное слово. На мой взгляд, тоже представляется, что эта анкета носит, как бы сказать, необъективный характер. Потому что руководители, отвечая на эту анкету, постараются быстрее ответить что-нибудь. А ответы ваши формулируются буквально на раз-два. Мы за три минуты заполнили вашу анкету. Спасибо!

А.А. Кобылко

Я коротко отвечу. Во-первых, топ-10 – это просто взято для примера. Но я общался с представителями, с инсайдерами, со своими знакомыми из компаний в том числе этой десятки, или из компаний тридцатки. Пусть это было даже не 50% компаний, даже не 30%, но, тем не менее, с теми, с кем я говорил, я понимаю, по их мнению, насколько наивно и насколько на коленке делается эта стратегия. Один пример – крупная телекоммуникационная компания. Я общался непосредственно с тем человеком, который писал стратегию. Они, кажется, то ли два, то ли четыре месяца без выходных по 16 часов разрабатывали эту стратегию. За день до ее презентации, до утверждения, приходит руководитель и говорит: «Все переделать». Они за сутки сделали новую стратегию на коленке, и она пошла. Это стратегия, она адекватная, она рабочая, но опять же это все очень субъективно. Но, тем не менее, хочется найти ответы на общие вопросы.

Потому что когда я защищался, у меня в диссертации (со ссылками, конечно же) было приведено порядка 17–20 вариантов определения стратегии. Соответственно, практически каждое из них не дублировало другое, и это был некий собственный подход. В другой работе я видел до 30 других определений. Какое из них верное, какое из них на практике применяется?