

STRATEGY EXCELLENCE TRIAD RATING

Публичный рейтинг качества стратегии

SETR отличает стратегию от её имитации по открытой методике. Класс ставится публичному документу за год, а не компании в целом

setrating.org

251

компании в рейтинге

11 / 13

секторов GICS / MOEX

A – D

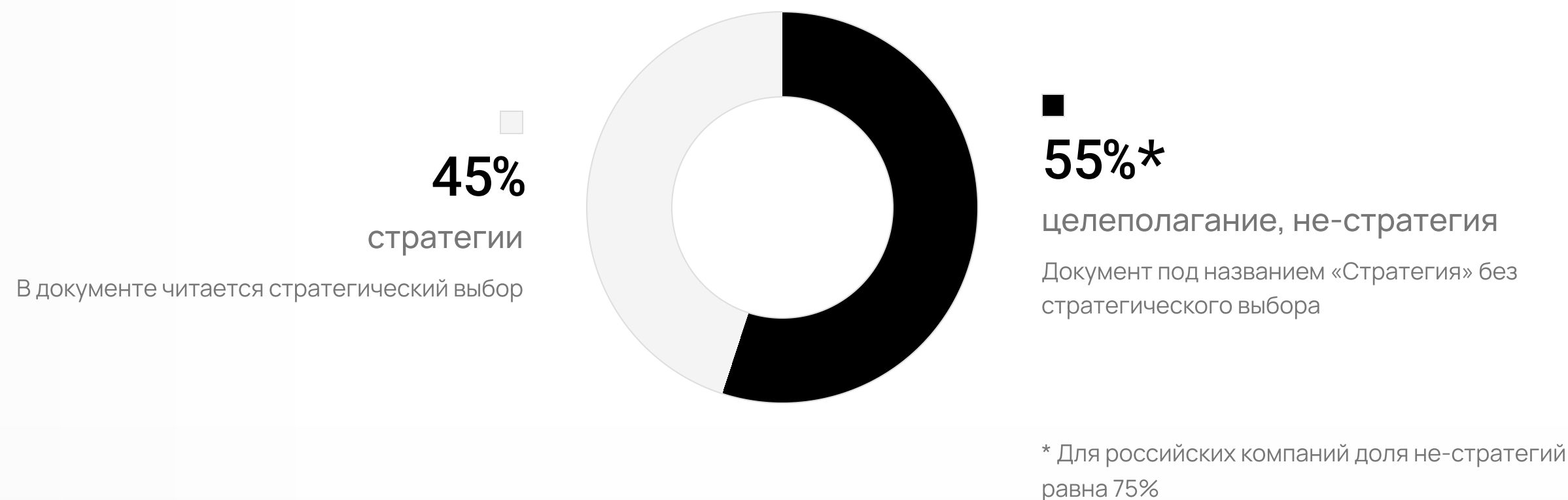
классы раскрытия

6.1.6

версия методологии

55% опубликованных документов под названием «Стратегия» согласно методологии SETR не являются стратегиями

Под «стратегией» часто понимаются разные по природе объекты: набор целей и KPI, желаемый образ будущего, инвестиционная программа, бюджетная логика, набор инициатив, но не стратегия



Об исследовании SETR 2026

Strategy Excellence Triad Rating (SETR) — рейтинг качества стратегии в публичном документе. Это практическая методика оценки качества стратегического замысла по единым правилам

471 всего обработано компаний в базе	251 имеют формализованный артефакт «Стратегия» и получили класс A–D	11 / 13 секторов GICS / MOEX в выборке рейтинга
США 158 148 моно · 10 холдингов	Россия 88 82 моно · 6 холдингов	ДРУГИЕ СТРАНЫ 5 5 моно · 0 холдингов

Контур выборки выпуска

Международный контур — крупные публичные компании из списков Fortune; российский контур — эмитенты, связанные с листингом на Московской бирже (MOEX). Методология открыта к расширению; публичный объём выпуска — решение оператора

SETR вводит единые критерии оценки стратегий

Они позволяют обсуждать стратегию как проверяемую конструкцию выбора

01

Открытый канон

Критерии, пороги и логика класса описаны заранее; оценка не является свободным экспертным впечатлением

02

Сопоставимость

Документы сравнимы между собой на одних правилах — без отдельной шкалы «на глаз» для страны или отрасли

03

Исправления

Фактические ошибки можно оспаривать; пересмотр без новых публичных материалов не гарантирован

ЦЕЛЬ ПУБЛИКАЦИИ SET RATING

Создать общий профессиональный стандарт оценки стратегического замысла, при котором суждение о качестве стратегии опирается не на харизму автора, репутацию компании или качество презентационной упаковки, а на проверяемые критерии, единые для всех случаев применения

«Это коммерческая тайна» не объясняет пробел ядра
SETR не требует раскрывать тактику сделок, цены и IP. Но заголовок «Стратегия» принимает ожидание логики выбора. Соккрытие ядра под предлогом секретности при публичном обещании стратегии — дефект раскрытия, а не защита ноу-хау: с рынка копируют не-стратегии, а не чужой каскад выбора

Зачем стейкхолдерам SETR

Четыре ситуации, где без общей шкалы остаётся впечатление вместо суждения

	ПОТРЕБНОСТЬ	ЦЕННОСТЬ SETR
01 Совет директоров	Сравнить себя с отраслью и обсудить качество стратегии	Класс и SQL — язык разговора о содержании документа. Тот же эмитент может смотреть и как участник рейтинга: это другой ракурс, не другая методика
02 Инвестор и акционер	Убедиться в том, что компания имеет обоснованное и логичное объяснение направления развития и обоснованные долгосрочным видением инвестиции	Единая шкала качества раскрытия: видно, есть ли связный замысел, а не набор KPI и лозунгов
03 Непубличная компания	Безопасно понять зрелость стратегии без обязательства раскрываться	Та же методика в частном контуре: тот же тип артефакта без публикации; при дооценке непубличных элементов — NPE. Аудит без строки в публичном рейтинге
04 Участник рейтинга	Не выглядеть хуже конкурентов и понять, как исправить отставание	Публичная или согласованная строка: бенчмарк к отраслевой медиане и разрывы по пяти вопросам — путь к улучшению класса

Методология исследования

Объект оценки — артефакт «Стратегия»: отдельный документ, раздел в годовом отчёте или IR-материалы. Одна строка рейтинга — один такой носитель, не компания в целом. Только открытые источники

Не артефакт: презентация без связного текста стратегии; ESG или «устойчивость»; разрозненные страницы сайта без единого датированного носителя

Оценивается только этот носитель: читатель не домысливает замысел и не собирает стратегию из выступлений, презентаций, интервью, рекламных статей и других публичных источников

F и D — ранние выходы без оценки SQI



Если есть признаки не-стратегии — документ бракуется

До подсчёта баллов проверяется, читается ли стратегический выбор в самом носителе — без достройки из смежных глав и IR. Ставка — это выбор: где и как компания конкурирует; для холдинга — периметр и роли бизнесов. Если ядра нет, оценка по пяти вопросам не ведётся

Класс D — не-стратегия

Документ назван «Стратегией», но без читаемой ставки: остаются цели, KPI, инициативы и программы

Баллы не присваиваются

SQL ставится только живой стратегии. Для класса D индекс пуст — как и при отсутствии артефакта

Признаки не-стратегии

- 01 Нет вызова — не названо, что требует стратегического ответа
- 02 Нет ставки (выбора) — перечислены цели и инициативы, но не где и как конкурируем
- 03 Нет границ — отказы и проигравшие альтернативы не сформулированы

Пять элементов Ядра стратегии

По этим параметрам оцениваются стратегии

1 Вызов Названо ли главное препятствие или изменение контекста Что именно требует стратегического ответа?	2 Выбор и конфигурация Где и как компания конкурирует; для холдинга — периметр и роли бизнесов Какая конфигурация бизнеса нужна для выбранной ставки?	3 Границы Отказы и проигравшие альтернативы названы, а не подразумеваются Что компания сознательно не делает?	4 Преимущество Показано, почему выбор трудно скопировать и чем владение активами обосновано Почему это должно сработать именно у этой компании?	5 Реализуемость Компетенции, ресурсы и разрывы соотнесены с выбранной конфигурацией За счёт чего замысел можно реализовать?
---	---	---	---	---

SQI — Strategy Quality Index — Индекс Качества Стратегий

Единый показатель качества артикуляции стратегии в публичном документе. Артикуляция — насколько замысел читается в тексте без домысливания. Это не операционный результат компании

0 — 1

ШКАЛА ИНДЕКСА

A $SQI \geq 0,754$

B $0,580 \leq SQI < 0,754$

C $SQI < 0,580$ · ядро выбора читается

Класс D стратегией не является — SQI не присваивается

0,232

медиана SQI среди компаний,
которым он присвоен

Что показывает

Насколько полно и связно замысел артикулирован в самом документе по пяти вопросам

Как читается

Чем выше значение, тем меньше домысливания требуется читателю, чтобы понять ставку компании

Кому присваивается

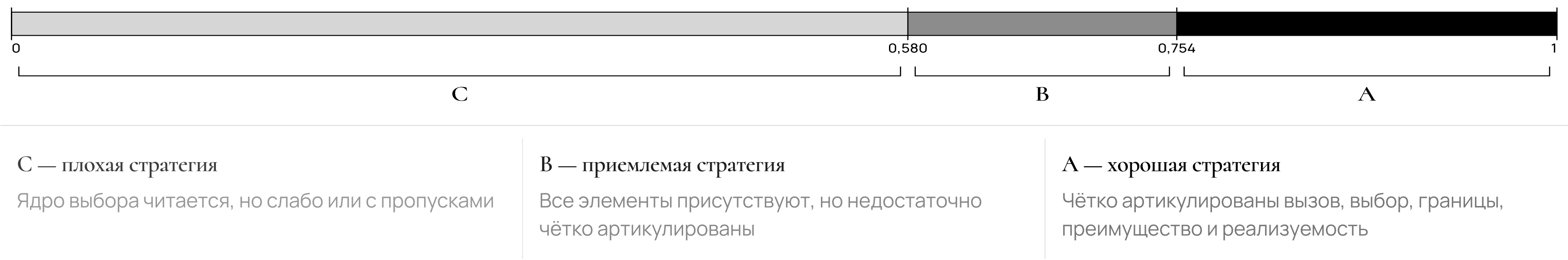
Только документам, где стратегический выбор наблюдаем: классы A, B и C. Класс D — не-стратегия, индекс не присваивается, как и классу F

Чем не является

Не инвестпривлекательность, не кредитный рейтинг, не оценка успеха бизнеса и не CG-скор. Высокий SQI не обещает выручки, котировок и качества исполнения — только качество раскрытия выбора

По результатам оценки каждая стратегия получает класс

Класс описывает документ, не компанию. Пороги заданы по эталонным стратегиям и практике, а не делением шкалы на равные части — поэтому отрезки С / В / А неравны. На практике ни одна, даже эталонная стратегия не получила оценку 1,000



Две черты на шкале SQI

0,754 — начало класса А

Ниже этой черты стратегия ещё не считается хорошей. Черту взяли как нижний край эталонов «хорошая»

0,580 — начало класса В

Ниже — плохая стратегия, выше — приемлемая. Черту закрепили на эталонных кейсах, где уже известно, сработала ставка или нет

ГЛАВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Более половины опубликованных артефактов с названием «Стратегия» согласно методологии SETR не являются стратегиями

Доля считается среди 251 компаний, получивших класс A–D

В таких документах перечислены цели, инициативы и показатели, но не названы вызов, выбор, границы, преимущество и реализуемость — то есть ядро стратегии

Нет классов A и B

Лучший документ выпуска — SQL 0,498. До полосы B (0,580) не дошли на 0,08. В 0,05 от B — никого

Класс C шире, чем B

C — все документы с ядром выбора и SQL ниже 0,580. В выпуске таких 113

Слабость — в носителе

В исследовательском контуре элементы, уже лежащие в открытых источниках, собирали в один текст: класс заметно рос. Публичный рейтинг так не делает — читает один носитель as published

Моно и холдинг — разные объекты оценки, не юрструктура

Моно

Бизнес-стратегия: как компания конкурирует на рынке. Вертикаль одной отрасли и несколько ДЗО одной модели остаются моно

235 компаний с классом A–D

45,1%

класс C — ядро выбора читается

54,9%

класс D — не-стратегия



106 компаний получили класс C, 129 — класс D

Холдинг

Корпоративная стратегия группы: почему разнородные бизнесы в одном периметре и чем владение обосновано. Не число юрлиц и не оргсхема

16 компаний с классом A–D

43,8%

класс C — ядро выбора читается

56,3%

класс D — не-стратегия



7 холдингов получили класс C, 9 — класс D. Выборка невелика, поэтому разница с монобизнесом не устойчива

Ни одна раскрытая стратегия не дошла до класса А или В

Класс описывает документ, не компанию. Распределение 251 компаний, получивших класс



0%

Лучший документ выпуска – SQI 0,498, до В не хватает 0,08.
Класс С – всё ниже 0,580 при читаемом ядре выбора

Модификатор оценки

Буква класса и SQL считаются только по пяти элементам стратегии. Видение, миссия и ценности оцениваются отдельно: они не входят в SQL и не меняют тир — класс C не становится B из-за красивой миссии

«+»

Сильная и согласованная рамка видения, миссии и ценностей: не подменяет вызов, согласована с полем игры и отказами. Подтверждает уровень, не повышает его

Без модификатора

Рамка отсутствует или нейтральна. Отсутствие видения и миссии в лаконичном IR — норма, не штраф

«-»

Слабая или противоречащая стратегии рамка: видение вместо вызова, общие лозунги при узком выборе. Не понижает тир — сигнализирует несогласованность

Самые часто встречающиеся недостатки публичных стратегий

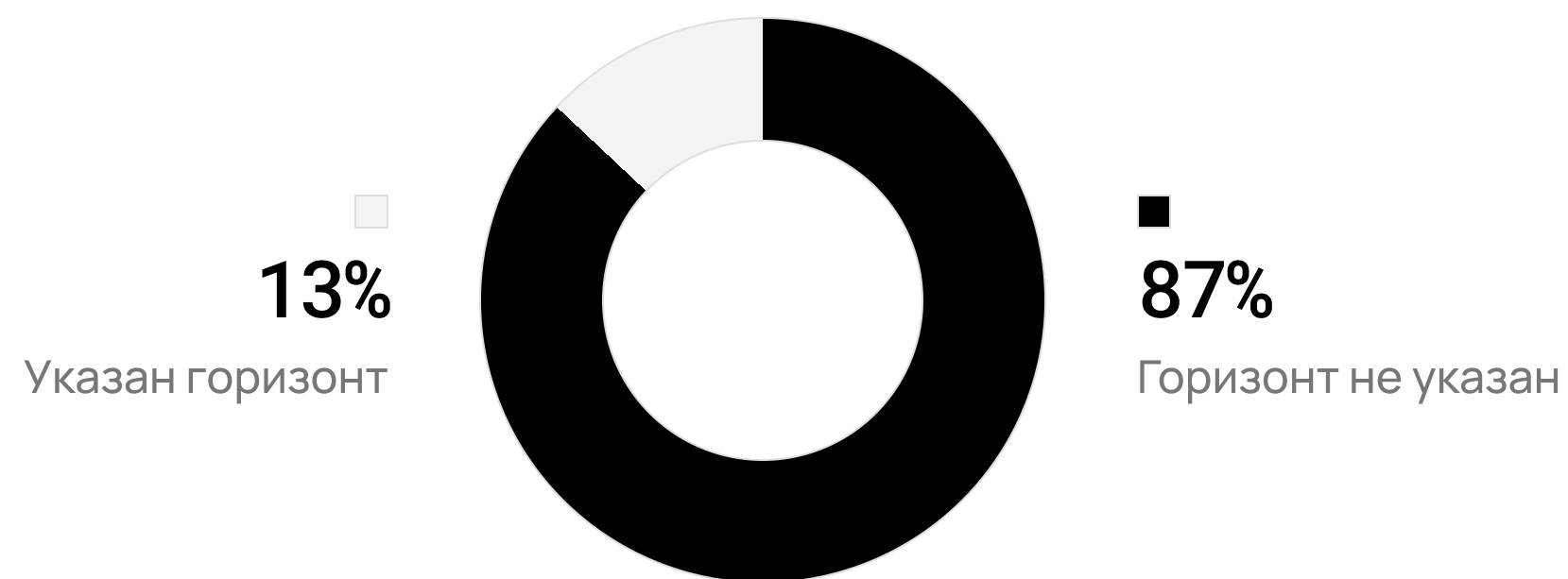
Три пробела, которые повторяются из документа в документ

01 Отказы не названы Реже всего в документах присутствует то, от чего компания сознательно отказалась. Без проигравших альтернатив выбор неотличим от списка намерений	02 Вызов подменён контекстом Вместо конкретного препятствия описывается макросреда, одинаковая для всех участников рынка	03 Реалистичность не подкреплена Компетенции и ресурсы под заявленную ставку редко соотнесены с разрывами и планом их закрытия
---	---	---

D → C В документе должны появиться вызов и выбор — порог ядра, без которого это целеполагание	C → B Не хватает названных границ, преимущества и реализуемости. Потолок выпуска 0,498 — ниже 0,580
---	---

87% компаний не указывают горизонт стратегии

При этом год стратегии указывают только российские компании



Отсутствие горизонта в стратегии не влияет на оценку SQL по текущей методике

Видение и миссия ни у одной компании не поддержали стратегию

В выпуске 113 стратегий с читаемым ядром выбора. Ни одна не получила модификатор «+»: рамка видения и миссии либо отсутствует, либо слаба, либо спорит со ставкой. Видение и миссия не задают рамку стратегии — они оторваны от реальности компании

Нет рамки

Видение и миссия в носителе отсутствуют или нейтральны. Для лаконичного IR это норма, не штраф

Слабая рамка

Общие формулировки, которые не усиливают и не уточняют выбор

Противоречие

Видение подменяет вызов или спорит с полем игры и отказами — сигнал «-», не повышение класса

Отрасль меняет контекст, но не отменяет проблему

Плохое понимание сути стратегического выбора характерно для всех секторов экономики. На слайде – 9 из 11 секторов GICS с ≥ 10 компаниями (222 из 251); подпись – доминирующий MOEX, «+» при смеси досок

○ лучшая российская · ● лучшая американская · вертикальная черта В – порог 0,580

№	GICS / МОЕХ	КЛАСС D	ШКАЛА SQI	ЛУЧШАЯ RU	ЛУЧШАЯ US	СРЕДНИЙ SQI
01	Потребительские товары повседневного спроса МОЕХ · Потребительский сектор · 23 · C 13 · D 10	43,5%		№ 86 · 0,138	№ 8 · 0,422	0,162 13 стратегий
02	Информационные технологии МОЕХ · Информационные технологии · 23 · C 13 · D 10	43,5%		№ 89 · 0,127	№ 11 · 0,402	0,233 13 стратегий
03	Потребительские товары выборочного спроса МОЕХ · Потребительский сектор + · 33 · C 17 · D 16	48,5%		№ 39 · 0,287	№ 10 · 0,421	0,241 17 стратегий
04	Материалы МОЕХ · Металлы и добыча + · 27 · C 11 · D 16	59,3%		№ 27 · 0,320	№ 53 · 0,255	0,186 11 стратегий
05	Промышленность МОЕХ · Промышленность + · 35 · C 13 · D 22	62,9%		№ 80 · 0,161	№ 1 · 0,498	0,256 13 стратегий
06	Здравоохранение МОЕХ · Потребительский сектор · 19 · C 7 · D 12	63,2%		нет	№ 2 · 0,491	0,278 7 стратегий
07	Энергетика МОЕХ · Энергоресурсы (Нефть и газ) · 20 · C 7 · D 13	65,0%		№ 68 · 0,193	№ 13 · 0,376	0,245 7 стратегий
08	Коммуникационные услуги МОЕХ · Телекоммуникации + · 11 · C 3 · D 8	72,7%		№ 111 · 0,033	№ 6 · 0,452	0,201 3 стратегий
09	Финансы МОЕХ · Финансы · 31 · C 6 · D 25	80,6%		№ 65 · 0,215	№ 31 · 0,312	0,181 6 стратегий

Автор методики SETR – Олег Богомолов

Размер компании не влияет на качество стратегии

Слабая артикуляция выбора встречается и у небольших компаний, и у крупнейших — масштаб бизнеса не объясняет качество стратегии. Банки, страховщики и биржи исключены; средний SQI — только среди С/С–

Россия

39 компаний · диапазоны в млрд ₹

01	1,5–25 млрд ₹ 7 комп.	100,0% класс D	0,000 SQI · 0
02	25–100 млрд ₹ 3 комп.	66,7% класс D	0,102 SQI · 1
03	100–300 млрд ₹ 9 комп.	77,8% класс D	0,098 SQI · 2
04	300–1000 млрд ₹ 12 комп.	66,7% класс D	0,129 SQI · 4
05	1000+ млрд ₹ 8 комп.	62,5% класс D	0,169 SQI · 3

В России высокая доля D сохраняется во всех размерных диапазонах — от 1,5–25 млрд ₹ до компаний с выручкой более 1 трлн ₹

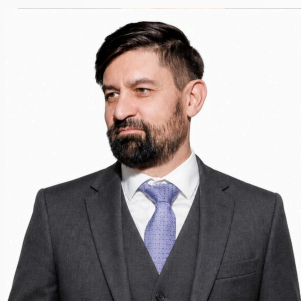
США

126 компаний · диапазоны в млрд \$

01	10–25 млрд \$ 35 комп.	40,0% класс D	0,244 SQI · 21
02	25–50 млрд \$ 44 комп.	43,2% класс D	0,240 SQI · 25
03	50–100 млрд \$ 24 комп.	37,5% класс D	0,251 SQI · 15
04	100–250 млрд \$ 10 комп.	50,0% класс D	0,173 SQI · 5
05	250+ млрд \$ 12 комп.	50,0% класс D	0,288 SQI · 6

В США минимум D приходится на диапазон 25–50 млрд \$, но среди компаний 250+ млрд \$ половина документов остаётся классом D

Команда



АВТОР МЕТОДИКИ

Олег Богомолов

Директор по стратегии и трансформации. Кандидат экономических наук. Ранее — Аэропорт Домодедово, ГК Ярмарка, ОМК. Задал шкалу SETR: как отличить стратегический замысел в документе от его имитации. Оператор рейтинга

Консультации по стратегии — отдельный контур. Они не двигают публичный класс

[LinkedIn](#) olegbogomolov@setrating.org

info@setrating.org



ГЛАВА БИЗНЕС-АНАЛИЗА

Ольга Сотникова

Стратегический аналитик. Ранее работала в стратегической функции аэропорта Домодедово и «Базового элемента». В SETR отвечает за бизнес-анализ рейтинга и контакты со СМИ

[LinkedIn](#) olgasotnikova@setrating.org