

УДК 65.012.2

DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-7

Дубино Н.В.¹,
Пономарева Т.Н.²

**ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

^{1,2}Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова,
Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, 46

¹e-mail: n.v-d@mail.ru

²e-mail: ktn2103@mail.ru

Аннотация

В статье рассмотрен круг вопросов, связанных с формированием корпоративной стратегии в условиях высокой неопределенности внешней среды, стремительной цифровой трансформации бизнеса, новой социально-экономической и экологической реальности.

В статье приведены наиболее актуальные концепции и подходы к управлению корпорациями в цифровой и социализирующейся экономике. Обоснована структура и содержание компонентов стратегии в новых условиях, исходя из определения корпорации как экосистемы, имеющей внешнее окружение и внутреннее наполнение и преобразующей различные виды энергии в виде различных процессов.

Обосновывается необходимость перехода от классического долгосрочного планирования к адаптивному стратегированию, сочетающему принципы социально-этичного маркетинга с гибкостью цифровых технологий.

Рассматривается тесная связь корпоративной стратегии и модели бизнеса. Предложено исследовать и формировать модель корпоративного бизнеса на основе тетрады Г. Клейнера, включающей объектную, средовую, процессную и проектную подсистемы. Исходя из этого, стратегическое планирование развития корпораций рассматривается как определение объектов деятельности с учетом средовых – социально-экологических и хозяйственных условий и необходимых для этого условий. Реализация стратегий предполагает проектную основу и, соответственно, пространственно-временное агрегирование менее крупных проектов. Оценка эффективности корпоративной стратегии предложено осуществлять, отталкиваясь от эффективности использования основных (капитальных), оборотных, трудовых, экологических и маркетинговых ресурсов.

Ключевые слова: корпоративная стратегия, адаптивное стратегическое управление, цифровизация экономики, социально-этичный маркетинг, поколение Z, модель бизнеса.

Информация для цитирования: Дубино Н.В., Пономарева Т.Н. Формирование корпоративной стратегии в условиях трансформации внешней среды // Научный результат. Экономические исследования. 2026. Т. 12. № 1. С. 72-87. DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-7

Natalia V. Dubino¹,
Tatyana N. Ponomareva²

**CORPORATE STRATEGY FORMATION
IN A TRANSFORMING EXTERNAL ENVIRONMENT**

^{1,2} V.G. Shukhov Belgorod State Technological University,
46 Kostyukov St., Belgorod, 308012, Russia

¹e-mail: n.v-d@mail.ru

²e-mail: ktn2103@mail.ru

Abstract

The article examines how corporate strategy is formed in conditions of heightened environmental uncertainty and the rapid digital transformation of business, against the backdrop of an emerging socio-economic and ecological reality. It reviews the most relevant contemporary concepts and approaches to corporate management in an increasingly digital and socially oriented economy. In this new context, the structure and content of strategic components are substantiated by conceptualising the corporation as an ecosystem with both an external environment and an internal configuration that transforms various types of resources through interconnected processes.

The study argues for the necessity of shifting from classical long-term planning toward adaptive strategizing that combines the principles of socio-ethical marketing with the flexibility afforded by digital technologies. The close interrelation between corporate strategy and the business model is emphasized. It is proposed that the corporate business model be examined and shaped through G. Kleiner's tetrad framework, which comprises the object, environment, process, and project subsystems. From this perspective, strategic planning is interpreted as the identification and coordination of areas of activity in accordance with socio-ecological and economic conditions. Strategy implementation, in turn, presupposes a project-based foundation and the spatial-temporal aggregation of smaller interrelated initiatives.

The article also proposes that the effectiveness of corporate strategy be assessed through the evaluation of how efficiently capital, working, labor, ecological, and marketing resources are utilized, thereby providing an integrated basis for diagnosing strategic performance in a transforming external environment.

Key words: corporate strategy; adaptive strategic management; digitalization of the economy; socio-ethical marketing; Generation Z; business model

Information for citation: Dubino N.V., Ponomareva T.N. "Corporate strategy formation in a transforming external environment", *Research Result. Economic Research*, 12(1), 72-87, DOI: 10.18413/2409-1634-2026-12-1-0-7

Введение

Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем турбулентности и неопределенности. Геополитические конфликты, пандемические последствия, санкционные ограничения, ускоренное развитие цифровых технологий и изменение потребительского поведения формируют

условия, в которых снижается предсказуемость внешней среды и усложняется реализация долгосрочных стратегий. Одновременно усиливается цифровизация ключевых процессов экономики, трансформирующая не только операционные модели бизнеса, но и логику конкурентного взаимодействия компаний.

В данных условиях предприятия сталкиваются с парадоксальной задачей: необходимо одновременно обеспечивать долгосрочную устойчивость и краткосрочную гибкость, сохранять социальную ответственность и максимизировать прибыль, следовать проверенным практикам и внедрять радикальные инновации. Разрешение этих противоречий требует переосмысления самой концепции корпоративной стратегии. Новая экономика имеет ряд специфических черт – усиливаются требования социальной ответственности бизнеса. В связи с этим существовавшие ранее формы и модели деловых отношений, организации производства, труда и обмена не могут служить успешности бизнеса и удовлетворять партнеров и потребителей [Щетинина Е.Д., 2017].

Основная часть

Цель данной работы состоит в обосновании необходимости перехода к адаптивным корпоративным стратегиям и разработке методологии их формирования в условиях цифровизации и возросшей турбулентности внешней среды с учетом принципов социально-этичного маркетинга и устойчивого развития.

Методологическая основа исследования предполагает, что формирование корпоративной стратегии в современных условиях должно учитывать:

1) специфические характеристики корпоративных структур: многоуровневость интересов стейкхолдеров, репутационные угрозы и риски для предприятий, необходимость обеспечения прозрачности и этичности деятельности предприятий;

2) принципы классического маркетинга, включая системность,

последовательность, взаимосвязанность решений и ориентацию на измеримость целевых показателей, а также сбалансированность комплекса маркетинга, интеграцию современных маркетинговых инструментов;

3) факторы турбулентности внешней среды: волатильность рынков, изменения во внешней торговле, размывание границ между традиционными секторами экономики, появление новых бизнес-моделей, изменения цепочек поставок, технологические изменения, сокращения жизненных циклов, сокращение горизонта планирования и др.;

4) социокультурную трансформацию общества: изменение ценностных ориентиров потребителей и работников в сторону экологической и социальной ответственности, что обуславливает усиление ESG-требований к корпоративной деятельности, демографический сдвиг в сторону поколения Z как в качестве рабочей силы, так и потребительской базы;

5) требования цифровой и виртуальной экономики, ведущей к появлению платформенных экосистем, развитию искусственного интеллекта и автоматизации в управлении, необходимости развития цифровых компетенций персонала, учета огромных массивов данных при принятии решений, переход от традиционных коммуникаций к омниканальным стратегиям.

На современном этапе стратегического управления можно выделить ряд концептуальных подходов, которые оказывают существенное влияние на практику разработки корпоративных стратегий крупнейших компаний. Их ключевые характеристики представлены в Таблице 1.

Таблица 1

Концепции, детерминирующие стратегии корпораций

Table 1

Concepts Determining Corporate Strategies

Концепции	Основная релевантность	Сущность, реализуемая в стратегии и ее разработке
Устойчивое развитие	Оптимизация инвестиционных решений с учетом экологических и социальных факторов; восприятие предприятия как части экосистемы	Включение экологических и социальных критериев в стратегический анализ, сценарное моделирование долгосрочных последствий
Коэволюция живых (биологических) и искусственных систем, политических устройств и экономических моделей, объединение на основе высших целей и ценностей	Междисциплинарный подход в исследованиях и управленческих решениях; необходимость интеграции различных моделей развития	Биосоциальные модели и форматы стратегического поведения экономических субъектов, развитие новых форм диверсификации и адаптивного управления
Социально-этичный маркетинг	Безопасность производства и товаров, безотходность производства, анализ социальной значимости рынков	Стандарты корпоративной социальной ответственности (КСО), подготовка социальной отчетности, корректировка коммуникационной политики
Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value)	Удержание клиента через решение всех ключевых потребностей и формирование долгосрочных отношений	Персонализация маркетинга, адаптация ассортимента, сервиса и коммуникаций под индивидуальные предпочтения клиента
Управление изменениями	Баланс нововведений и устойчивости, обоснованные инновации, здравый консерватизм	Сочетание традиций и накопленного опыта с внедрением инноваций, развитие механизмов организационной гибкости

Требования концепции устойчивого развития предполагают гармонизацию интересов общества и природы, развитие хозяйства не в ущерб будущим поколениям, без ухудшения состояния природы и тех слоев, которые не могут по причине низких доходов обеспечить себе благоприятную среду. Все это актуализирует проблему трансформации культуры стратегического управления в текущем веке [Авдеева Е., 2016].

Как известно, теория корпоративной стратегии акцентирует внимание на выработке генерального (долгосрочного) плана, который будет определять ее миссию, цели, ключевые направления деятельности и способы достижения конкурентного преимущества.

Однако в условиях возросшей турбулентности внешней среды классические методы стратегического планирования, предполагающие

возможность прогнозирования будущего на основе экстраполяции прошлых трендов, становятся малоэффективными. Горизонт предсказуемости сужается, а цена стратегических ошибок возрастает. Соответственно необходим переход от статичного долгосрочного планирования к адаптивному стратегированию. Это предлагалось еще с конца XX века крупными исследователями, хотя мир был более предсказуемый. Так, к примеру, Генри Минцберг, отмечал, что стратегии должны строиться не только «сверху вниз» – как идея руководства, – но и «снизу вверх», в ответ на реальные изменения в окружающей среде и инициативы руководителей [Секисов А.Н. и др., 2024].

В современных условиях стратегическое планирование невозможно без постоянного диалога между корпоративными представителями и реальными изменениями мира: идет не только формирование целей, но и регулярная адаптация средств их достижений. Особое внимание следует уделить современным технологиям, таким как искусственный интеллект и аналитические инструменты, которые могут значительно улучшить процессы принятия решений и стратегического планирования.

Компании должны учитывать интересы всех стейкхолдеров и ориентироваться на устойчивое развитие, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность. Стратегическое планирование должно включать не только экономические, но и социальные и экологические аспекты. Корпоративная социальная ответственность и экологическая устойчивость становятся важными факторами, влияющими на репутацию компании и ее долгосрочный успех. Это признано ведущими теоретиками и практиками менеджмента [Секисов А.Н. и др., 2024].

Модель бизнеса и корпоративная стратегия формируют единую взаимосвязанную конструкцию. Рассмотрение стратегии как результата

общего видения, аналитической подготовки и маркетингового обеспечения позволяет акцентировать внимание на ключевых компетенциях предприятия, возникающих в рамках стратегически значимых функциональных процессов. Что необходимо обеспечивать клиентам? Это ключевой вопрос маркетинга корпорации. Однако реализация ответов на него становится возможной лишь при наличии оптимальной модели бизнеса, без нее стратегические разработки теряют функциональность и внутреннюю согласованность.

В связи с этим целесообразно рассмотреть определение модели бизнеса, ее основные характеристики и долгосрочную траекторию развития. Под глобальностью траектории в данном контексте следует понимать не географическую экспансию, а формирование сверхдолгосрочной концепции развития организации, ориентированной на масштабы не менее пятидесяти лет. «Вашей стратегии нужна стратегия» – пишет наиболее авторитетный разработчик корпоративных стратегий, лидер консалтинга, компания BCG.

В качестве концептуальной основы бизнес-модели производственной корпорации вполне может рассматриваться понятие «экосистема предприятия», введенное в 1993 г. Дж. Муром [Moore J.F., 1993], а как структурная основа – известная тетрада Г.Б. Клейнера, предложенная им в рамках системной экономики [Клейнер Г.Б., 2019]. Тетрада включает четыре взаимосвязанные подсистемы:

- объектную;
- средовую;
- процессную;
- проектную.

Исходя из этого, формирование корпоративной стратегии должно учитывать следующие положения:

– объекты бизнеса – товары, услуги, торговое предложение, составляющие сущностную основу функционирования корпорации (1-й элемент тетрады Клейнера);

– объективные факторы ее функционирования, макро-, мезо- и микросреду (2-й элемент тетрады Клейнера);

– существующие конкурентные преимущества и сильные стороны корпоративных экономических процессов, а также возможные угрозы и точки роста, определяющие траектории конкурентоспособности (3-й элемент тетрады);

– видение перспективного положения корпорации на различных рынках, проектирование вариантов развития и стратегических альтернатив (4-й элемент тетрады)

В условиях цифровизации экономики тетрада Г.Б. Клейнера требует переосмысления с учетом новых реалий.

Объектная подсистема должна быть готова к быстрой трансформации и включению цифровых компонентов. Уже недостаточно предложить просто товар или услугу, необходимы гибридные продукты, которые включают в себя сопровождение покупателя, в виде сервиса, персонализированных предложений, повышающих ценностное восприятие и усиление лояльности, таргетированного продвижения.

Средовая подсистема также преобразуется. Цифровизация расширяет и усложняет среду: появляются виртуальные рынки, глобальная конкуренция становится локальной, стейкхолдеры получают больше возможностей влияния. Для оценки и мониторинга средовой подсистемы необходимо использование современных цифровых инструментов, которые включают в себя аналитику больших данных, автоматизацию, создание собственных интеллектуальных платформ на основе искусственного интеллекта. Такие платформенные экосистемы могут объединять в себя множество участников (производителей, потребителей, посредников, поставщиков и других заинтересованных лиц) с целью совместного создания ценностного предложения.

Процессная подсистема – как создается ценность. Цифровые технологии позволяют автоматизировать рутинные процессы, интегрировать процессы с партнерами в режиме реального времени, использовать гибкие методологии (agile, lean). Процессы становятся более прозрачными и измеримыми. В процессе цифровой трансформации предприятие проходит этапы качественных изменений, которые выражаются в совершенствовании процессов во всех сферах его деятельности [Дубино Н.В., 2025].

Проектная подсистема – куда движется корпорация. Проекты развития в условиях турбулентности должны быть короткими, итеративными, с четкими метриками успеха. Портфель проектов должен быть сбалансирован между эксплуатацией существующих возможностей и исследованием новых.

Таким образом, цифровизация усиливает взаимосвязи между подсистемами тетрады. Данные из процессной подсистемы информируют о состоянии объектной, мониторинг средовой подсистемы влияет на формирование проектной. Интеграция подсистем через единую цифровую платформу обеспечивает синергетический эффект [Клейнер Г.Б., 2022].

Однако возникает новая проблема – информационной перегрузки и сложности синтеза разнородной информации в целостное стратегическое видение. Искусственный интеллект помогает решать эту проблему, но требует новых цифровых компетенций персонала организации. В исследованиях подчеркивается, что современные организации вынуждены учитывать «многообразие условий и факторов функционирования в современной бизнес-среде» [Дубино Н.В., Пономарева Т.Н., 2014], что усиливает требования к адаптивности стратегического управления.

В Таблице 2 отражена рекомендуемая структура корпоративной стратегии в условиях новой экономики и ее основные компоненты: масштаб и объект

деятельности, социальная миссия и цели, вытекающие из требований среды, ресурсы, преобразуемые процессами, и

синергетический эффект от их использования в результате намечаемых проектов.

Таблица 2

Компоненты корпоративной стратегии

Table 2

Components of Corporate Strategy

Компонент стратегии	Роль в определении корпоративной стратегии
Вектор и масштаб деятельности, миссия	Определяют виды социально-экономической и экологической активности корпорации, целевые рыночные сегменты, применяемые производственные, управленческие и маркетинговые технологии; фиксируют смысл существования корпорации в общественном контексте
Система целей и сроков	Формирует ключевые направления развития и объекты деятельности; устанавливает показатели результативности в трехмерной оценке: социальной, экологической и экономической; задает сроки достижения целевых параметров и обозначает возможные риски их невыполнения
Стратегические шаги развития	Определяют методы достижения желаемой позиции компании; оценивают возможности достижения желаемого уровня за счет существующих направлений деятельности и необходимость освоения новых рынков или продуктов с учетом их социальной значимости
Виды ресурсов и их распределение	Описывают принципы распределения корпоративных инвестиционно-финансовых, трудовых, экологических и маркетинговых ресурсов, призванные обеспечить максимальную отдачу и пожизненную ценность клиентов
Составляющие синергизма	Включают компетенции, знания, нематериальные активы (бренд, репутация и др.), научно-исследовательские разработки, каналы сбыта, коммуникационные сети, интеграционные механизмы и формы делового и социального партнерства

От особенностей видения сущности и роли этих компонентов зависит содержание корпоративной стратегии. Система целей в адаптивной стратегии должна быть многоуровневой и гибкой. Важно обеспечить баланс целей по различным измерениям: экономические (прибыль, рост) и социальные (ESG), внутренние (эффективность) и внешние (рыночная позиция), эксплуатационные (оптимизация существующего) и исследовательские (развитие нового).

Ключевым конкурентным преимуществом в современных условиях становится способность корпорации обеспечить синергию между цифровой трансформацией и социальной ответственностью. Важную роль в данном

аспекте играют принципы социально-этичного маркетинга, которые включают долгосрочную ориентацию с учетом интересов будущих поколений, учет интересов всех стейкхолдеров, прозрачность информационных потоков, безопасность производства и продукции для потребителей и для окружающей среды, активную социальную позицию. Концепция социально-этичного маркетинга в настоящее время приближена к концепции устойчивого развития ESG, которая включает три основных стандарта: экологический, социальный и управленческий.

Корпорации с сильной ESG-репутацией успешно интегрирующие цифровую и социальную повестки, демонстрируют большую устойчивость в

кризисных ситуациях, привлекают лояльных потребителей (особенно поколения Z) и создают долгосрочное конкурентное преимущество, не копируемое через простое подражание.

То, что социальные и экологические ограничения становятся все более значимыми для принятия стратегических решений, подтверждается многими исследованиями [Никитина Л.М., Борзаков Д.В., 2015]. В процессе формирования корпоративных стратегий будущего стоит учесть, что в настоящее время на рынок потребления и труда выходит принципиально новое поколение, так называемое поколение Z. В Российской Федерации представители этого поколения составляют, по оценкам демографических служб, от 10 до 15% всего населения, что в абсолютных числах соответствует более чем 16 миллионам человек. Более точные данные дать сложно, поскольку границы поколений условны и зависят от контекста исследования. По прогнозам различных исследовательских центров, к 2025 году доля зумеров в структуре активных потребителей товаров и услуг в крупных городских агломерациях России достигнет 23-27%, что делает эту группу стратегически значимой для формирования долгосрочной маркетинговой политики корпораций [Давлетшина Э.В., 2024].

Поколение Z отличается следующими новыми чертами в сравнении с поколением Y («миллениалами»):

– повышенная чувствительность к вопросам личной безопасности. Исследовательская литература связывает это с особенностями исторического контекста их взросления, включающего террористические угрозы, военные конфликты и глобальные катастрофические события;

– врожденная связь с цифровой средой, постоянное присутствие в информационном пространстве, высокая зависимость от цифровых коммуникаций и привычка к непрерывному онлайн-доступу [Sharma M., Kaushal D. and Joshi S., 2023];

– противоречивость поведенческих установок: автономия и индивидуализм при одновременной ориентации на социально значимые практики, включая волонтерство, экологическую повестку и поддержку уязвимых социальных групп, высокая зависимость от цифровых сообществ;

– выраженная ориентация на качественное изменение социальной и экологической среды, стремление к участию в трансформации мира и ожидание от бизнеса аналогичной ответственности.

Цифровая компетентность и почти тотальная интеграция в информационные сети создают у поколения Z специфические поведенческие паттерны [Ridwan N.H., Musa S.I. and Haeruddin M.I., 2025]. Более 85% представителей этого поколения совершают покупки через интернет-каналы, и эта доля продолжает возрастать. Примерно 60% принимают решение о покупке, ориентируясь на мнения лидеров мнений в цифровом пространстве. Трудовые ориентации поколения Z также принципиально отличаются от установок более старших групп населения. Представители этого поколения выказывают критичность по отношению к традиционным корпоративным структурам, устаревшим моделям управления и консервативным организационным культурам. Желание встроиться в успешную организацию при одновременном стремлении к независимости и мотивация к социальной миссии создает новые вызовы и возможности для стратегического менеджмента и маркетинга.

Несмотря на то, что исследования поведенческих моделей поколения Z продолжаются, уже очевидно, что учет их интересов и ценностных ориентаций становится необходимым элементом стратегического управления. Ценности данного поколения смещаются в сторону позитивной когнитивности, приоритетности безопасности и социальной ответственности.

Вхождение поколения Z в полноправное участие в экономической жизни требует пересмотра подходов к управлению персоналом, маркетинговых

коммуникациях и корпоративной культуре. Это не дополнение к существующему подходу, а необходимость реорганизации стратегических приоритетов корпорации

Заключительным этапом разработки корпоративной стратегии часто считается оценка ее эффективности [Кукура С.П., 2004]. Однако на практике стратегический цикл включает еще один обязательный этап – аудит, контроль и регулярную корректировку стратегии, не реже одного раза в год. Это напрямую вытекает из принципов непрерывности и гибкости, предполагающих адаптивность стратегического курса и способность изменять его в соответствии с новыми условиями и обстоятельствами.

Принцип непрерывности и гибкости может реализовываться с помощью механизмов быстрой коррекции стратегии за счет:

– модульности корпоративной стратегии – структурирование стратегии в виде относительно автономных модулей, каждый из которых может быть скорректирован или заменен без пересмотра всей стратегической конструкции;

– непрерывного мониторинга – постоянное отслеживание ключевых индикаторов внешней среды и готовность к быстрой реакции. Стратегия перестает быть «годовым» документом и становится живым, эволюционирующим руководством;

– сценарного мышления – разработка не одного «оптимального» плана, а набора сценариев развития событий с соответствующими стратегическими ответами [Cordova-Pozo K. and Rouwette E., 2023].

– проектного управления на принципах Agile, которое реализуется за счет итеративности, постоянной обратной связью с потребителями «проекта» и внутри команды, быстрой адаптации к изменениям, даже на поздних стадиях проекта.

Эффективность корпоративной стратегии проявляется в достижении целей, увеличении доли рынка, приросте стоимости

компании во всех важных для него сферах, на основе увеличения пожизненной стоимости (ценности) клиента, что, в свою очередь, может быть реализовано при достижении точности маркетинговых исследований и выборе инвестиционных решений, ведущих к формированию и укреплению наиболее устойчивых преимуществ, а также при сбалансированном функционировании стратегических бизнес-единиц, и усилении корпоративной социальной ответственности [Galbreath J., 2010].

Существует достаточно большое множество методов оценки эффективности корпоративной стратегии. Одним из самых известных является концепция системы сбалансированных показателей, предложенная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном, которая позволяет оценивать эффективность не только по финансовым показателям, но и по нефинансовым, таким как клиентский опыт, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие сотрудников:

– финансовые показатели – традиционные метрики рентабельности, показатели выручки, рентабельность активов, прибыль, экономическая добавленная стоимость;

– клиентская составляющая – удовлетворенность, лояльность, доля рынка, темпы привлечения новых потребителей;

– показатели внутренних бизнес-процессов – показатели качества и издержек, технологическое время, эффективность операционных процессов, инновации, производство и маркетинг;

– показатели инфраструктуры (обучение и развитие) – профессионализм персонала, производительность, текучесть кадров, удовлетворенность работников, климат в компании, инвестиции в человеческий капитал [Каплан Р., Нортон Д., 2003].

В 2000 году Каплан и Нортон дополнили свою теорию, предложив стратегические карты как способ

наглядной визуализации стратегии и ее связи с целями.

К методам стратегической диагностики относят также SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей Майкла Портера, бенчмаркинг, финансовый контроллинг, многомерный сравнительный анализ, по которому рассматривается экономическая, ресурсная и функциональная эффективность и др. Наиболее эффективными являются методы, которые включают в себя несколько подходов к оценке, так называемые интегрированные методы. Именно они позволяют осуществлять оценку эффективности корпоративной стратегии по основным направлениям использования основных (капитальных), оборотных, трудовых, экологических, цифровых, технологических, нематериальных и маркетинговых ресурсов.

Считаем также, что ESG-метрики также должны быть интегрированы в систему показателей оценки эффективности. Экологические метрики могут охватывать показатели потребления энергии, управления отходами, уровень энергоэффективности. Социальные метрики могут включать вклад корпорации в развитие человеческого капитала, включая показатели обучения и переподготовки персонала, здоровья и безопасности работников, отношение к клиентам. Управленческие метрики оценивают качество корпоративного управления, включая структуру совета директоров, деловую репутацию, механизмы предотвращения коррупции и конфликтов интересов, налоговую прозрачность.

Таблица 3

Основные направления оценки эффективности

Table 3

Key Directions of Effectiveness Assessment

Направление оценки	Цели стратегического измерения	Основные показатели (KPI)	Источники данных / методы диагностики
1. Финансовая эффективность	Обеспечение устойчивого роста прибыли и стоимости бизнеса	Выручка; прибыль от основной деятельности; рентабельность активов, капитала и продаж; экономическая добавленная стоимость; коэффициент долговой нагрузки; инвестиционная привлекательность и др.	Финансовая отчетность, анализ финансовых коэффициентов, контроллинг
2. Клиентская перспектива	Увеличение доли рынка, повышение лояльности и удовлетворенности клиентов	Индекс удовлетворенности клиентов; индекс лояльности; удержание клиентов; темпы привлечения новых потребителей; доля целевых сегментов и др.	Опросы клиентов, CRM-данные, конкурентный анализ, бенчмаркинг
3. Внутренние бизнес-процессы	Повышение эффективности и качества операционной деятельности	Производительность труда; уровень дефектов и брака; издержки на единицу продукции; длительность производственного цикла; доля инновационных продуктов; цифровизация процессов	Анализ производственных данных, управление качеством, процессный анализ
4. Обучение, развитие и инфраструктура	Развитие человеческого капитала и	Уровень квалификации персонала; количество часов обучения на сотрудника; текучесть кадров; удовлетворенность работников;	Внутренние HR-индикаторы, социологические опросы, анализ

Направление оценки	Цели стратегического измерения	Основные показатели (KPI)	Источники данных / методы диагностики
	организационного потенциала	индекс корпоративной культуры; инвестиции в обучение и НИОКР; оценка цифровых компетенций по должностям и др.	затрат на обучение, 360-градусная обратная связь
5. Ресурсная, информационная и инновационная эффективность	Оптимизация использования капитальных, трудовых, материальных и цифровых ресурсов	Производительность ресурсов (капитало-, трудо-, материалоемкость); коэффициент использования мощностей; доля цифровых процессов; инвестиции в IT-инфраструктуру, число внедренных инноваций и патентов, уровень модернизации оборудования, индекс цифровой зрелости организации и др.	Технологический, инновационный и IT-аудит, анализ цепочки ценностей (М. Портер), внутренние отчеты, отчеты о цифровой трансформации
6. Маркетинговые показатели (в том числе нематериальные активы)	Развитие бренда, увеличение узнаваемости и эффективности маркетинговых кампаний	Восприятие бренда; рентабельность маркетинговых кампаний; стоимость привлечения клиента; конверсия по каналам; индекс репутации компании; индекс бренд-капитала и др.	Маркетинговая аналитика, данные социальных сетей, веб-аналитика, опросы восприятия бренда, PR-мониторинг, анализ конкурентов, исследование рынка
7. ESG-показатели (устойчивое развитие)	Обеспечение долгосрочной устойчивости, прозрачности и социальной ответственности	Экологические: энергопотребление на единицу продукции, объем отходов, показатель энергоэффективности, использование возобновляемых ресурсов. Социальные: безопасность труда, текучесть кадров, уровень вовлеченности, инвестиции в социальные проекты. Управленческие: структура совета директоров, антикоррупционные практики, налоговая прозрачность, ESG-рейтинг	Отчеты об устойчивом развитии, внешняя отчетность по ESG, независимые аудиты, опросы сотрудников и партнеров

Для обобщенной оценки интегральный показатель: корпоративной стратегии предлагается

$$I_3 = W_1 \cdot K_{\text{фин}} + W_2 \cdot K_{\text{клиент}} + W_3 \cdot K_{\text{БП}} + W_4 K_{\text{перс}} + W_5 \cdot K_{IT} + W_6 \cdot K_{\text{марк}} + W_7 \cdot K_{ESG}, \quad (1)$$

где $W_1 - W_n$ – весомости (значимость) соответствующих видов оценки, $\sum W_i = 1$;

$K_{\text{фин.}}, K_{\text{клиент.}}, K_{\text{БП}}, K_{\text{перс.}}, K_{IT}, K_{\text{марк}}, K_{ESG}$ – коэффициенты по направлению оценки (коэффициент финансовой эффективности,

клиентской перспективы, внутренних бизнес-процессов, коэффициент обучения и развития персонала, коэффициент информационной, ресурсной и инновационной эффективности, коэффициент маркетинговой эффективности, коэффициент устойчивости по ESG показателям).

В предлагаемой системе оценки важно верно распределить значимость критериев, причем данное распределение будет зависеть от размера компании, сложности ее портфеля, динамики рынка и управления культурой. Распределение весов должно следовать принципу динамического портфолио: балансу между эксплуатацией существующих бизнесов (обеспечивающих текущую прибыль) и исследованием новых возможностей (обеспечивающих будущий рост). Классическое правило ABC-анализа (70% – основные бизнес-процессы, 20% –

смежные направления, 10% – направлены на радикальные инновации) может быть адаптировано в зависимости от степени турбулентности отрасли и стадии жизненного цикла корпорации. Так, для лидеров рынка на первое место по значимости можно выдвинуть ESG-метрики, показатели использования цифровых и инновационных ресурсов, тогда как для последователей значимость финансовых и трудовых ресурсов будет более приоритетна.

Расчет коэффициентов по всем направлениям оценки мы предлагаем производить на основе среднеарифметической из показателей KPI по тому или иному направлению, которые рассматриваются в сопоставлении фактических величин и нормативных, причем количество составляющих в каждом направлении оценки может варьироваться, например:

$$K_{\text{фин}} = \frac{\left(\frac{EBIT_{\text{факт}}}{EBIT_{\text{норм}}} + \frac{ROA_{\text{факт}}}{ROA_{\text{норм}}} + \frac{ROS_{\text{факт}}}{ROS_{\text{норм}}} + \frac{EVA_{\text{факт}}}{EVA_{\text{норм}}} \right)}{4}, \quad (2)$$

где $K_{\text{фин}}$ – коэффициент финансовой эффективности;
 $EBIT, ROA, ROS, EVA$ – фактические и

нормативные значения прибыли, рентабельности активов, рентабельности продаж, добавленной стоимости.

$$K_{\text{марк}} = \frac{\left(\frac{BA_{\text{факт}}}{BA_{\text{норм}}} + \frac{D_{\text{факт}}}{D_{\text{норм}}} + \frac{ROMI_{\text{факт}}}{ROMI_{\text{норм}}} + \frac{ARPU_{\text{факт}}}{ARPU_{\text{норм}}} + \frac{NPS_{\text{факт}}}{NPS_{\text{норм}}} \right)}{5}, \quad (3)$$

где $K_{\text{марк}}$ – коэффициент маркетинговой эффективности;

BA (Brand Awareness) – индекс узнаваемости бренда, свыше 70% – сильная эмоциональная связь с брендом, менее 40% – слабая связь, за нормативное значение можно взять медианное значение;

D – доля рынка;

$ROMI$ (Return On Marketing Investment) – показатель возврата маркетинговых инвестиций, для большинства отраслей приемлемый уровень 20–50%;

$ARPU$ (Average Revenue Per User) – средний доход от одного клиента за

определенный период, зависит от отрасли и специализации;

NPS – индекс лояльности потребителей, среднее значение различается по отраслям (от 7% до 65% и выше).

Учитывая, что не все показатели имеют равную значимость, можно дополнительно ввести весовой коэффициент, отражающий приоритетность оценки в данном направлении.

Нормативные значения в оценке эффективности мы предлагаем определять на основе отраслевого бенчмаркинга, используя среднеотраслевые значения. Расчет интервалов может основываться на

квартильном или квантильном анализе, например, можно взять 75-й перцентиль для лидеров рынка, 50-й перцентиль – средний норматив, 25-й перцентиль – минимум/базовый норматив для аутсайдеров рынка. Или, исходя из отраслевой специфики, можно более гибко подходить к расчету интервала для норматива и брать, к примеру, для агрессивной оценки 85-й перцентиль, а для консервативной оценки медианное значение.

Если значение интегрального показателя, по предлагаемой системе оценки, будет около 1, это говорит о соответствии среднего результата нормативным (бенчмарковым) показателям. Опережение нормативов ($I_э > 1$) показывает, что компания успешно справляется с ключевыми стратегическими задачами, а показатель менее единицы требует пересмотра корпоративной стратегии.

Современная корпоративная стратегия находится на перепутье. Традиционные подходы, основанные на долгосрочном планировании в предсказуемой среде, утрачивают актуальность в условиях турбулентности и стремительной цифровизации. Однако отказ от стратегического мышления в пользу реактивного управления также не является решением – компании без стратегии не в состоянии достичь намеченной рыночной позиции.

Выход из этого противоречия лежит в формировании адаптивных стратегий, сочетающих долгосрочное видение с гибкостью реализации. Ключевыми характеристиками таких стратегий являются:

- системность – рассмотрение корпорации как целостной системы взаимосвязанных подсистем (объектной, средовой, процессной, проектной);

- адаптивность – способность быстро корректировать стратегию при изменении внешних условий;

- цифровизация – использование цифровых технологий не только для

оптимизации операций, но и для трансформации бизнес-моделей;

- социальная ответственность – следование принципам социально-этичного маркетинга и устойчивого развития как источник конкурентных преимуществ;

- балансировка – достижение баланса между эксплуатацией существующих возможностей и исследованием новых, между стабильностью и изменениями, между финансовыми и нефинансовыми целями.

Социально-этичный подход к бизнесу перестает быть опциональным дополнением и становится стратегическим императивом. Корпорации, игнорирующие ESG-повестку, сталкиваются с репутационными рисками, ограничениями в доступе к капиталу, потерей талантов и лояльности потребителей. Напротив, компании, интегрирующие устойчивое развитие в свои стратегические решения, получают долгосрочные конкурентные преимущества.

Оценка эффективности стратегии должна быть комплексной, включающей не только финансовые, но и нефинансовые показатели, отражающие адаптивность, устойчивость, инновационность, цифровую зрелость и социальное воздействие. Важен не столько единовременный результат, сколько траектория развития и способность корпорации постоянно обновляться.

Заключение

Приведенные теоретические рассуждения и анализ подтверждает, что в условиях цифровизации и возросшей турбулентности внешней среды корпоративные стратегии требуют концептуального обновления. Традиционные модели стратегирования, основанные на жестком долгосрочном планировании и стабильности параметров внешней среды, утрачивают эффективность. Современная экономика усиливает значение гибкости, непрерывного мониторинга, сценарного мышления и интеграции цифровых инструментов.

Обосновано, что выбор и содержание корпоративной стратегии должны формироваться с учетом специфики современной бизнес-модели предприятия, понимаемой как экосистема. Применение тетрады Г.Б. Клейнера, включающей объектную, средовую, процессную и проектную подсистемы, позволяет создать системно структурированную основу для стратегического управления. Показано, что каждая из подсистем претерпевает качественную трансформацию под воздействием цифровизации, что требует переосмысления стратегических приоритетов корпорации.

Особое значение приобретают принципы социально-этичного маркетинга и повестка устойчивого развития (ESG). Они формируют новую логику взаимодействия бизнеса со стейкхолдерами и становятся одним из ключевых факторов формирования конкурентных преимуществ, особенно в контексте появления новой демографической группы – поколения Z, чьи ценности и модели потребления существенно отличаются от предыдущих поколений.

Доказано, что адаптивная стратегия должна сочетать долгосрочное видение и способность оперативной корректировки, системность и проектный подход, цифровую трансформацию и социальную ответственность. Комплексность рассматриваемых задач требует от корпораций внедрения интегрированных систем оценки эффективности, охватывающих финансовые, клиентские, процессные, инновационные и ESG-метрики. Предложенная система KPI, а также интегральный показатель эффективности, позволяют проводить многомерную диагностику стратегических решений и сопоставлять результаты с отраслевыми нормативами.

Таким образом, адаптивная корпоративная стратегия в новой экономике представляет собой гибкую, цифрово-поддерживаемую и социально ориентированную систему управления

развитием предприятия. Ее успешная реализация требует пересмотра культурных оснований стратегического управления, интеграции ESG-принципов, формирования новой архитектуры бизнес-модели и регулярного стратегического контроля. Именно такие стратегии позволяют корпорациям сохранять устойчивость, повышать долгосрочную ценность и обеспечивать развитие в условиях высокой неопределенности и ускоряющихся структурных изменений.

Список литературы

1. Авдеева Е. Стратегическая культура управления как инструмент развития предприятия // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 2. С. 76-81.
2. Давлетшина Э. В. Изучение актуальных ценностей молодежи России // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2024. Т 15. №4. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/33SCSK424.pdf>. DOI: 10.15862/33SCSK424.
3. Дубино Н. В., Пономарева Т. Н. Методический аппарат расчета интегрального показателя конкурентоспособности бизнес-организации // Вестник Иркутского государственного технического университета. 2014. № 12(95). С. 256-262. EDN TFGCFR.
4. Дубино Н. В. Цифровой маркетинг в условиях трансформации российского бизнеса: стратегии, технологии и инструменты // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Самара: Самарский государственный технический университет. 2025. С. 470-476. EDN OUIORP.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 3-е изд., испр. и доп. Пер. с англ. М.: ЗАО «ОлимпБизнес», 2003. 214 с. URL: https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf
6. Клейнер Г. Б. Информационная теория факторов управления экономическими организациями // Российский журнал менеджмента. 2022. № 20 (4). С. 461-481. DOI 10.21638/spbu18.2022.401. EDN VZALEA.

7. Клейнер Г. Б. Экосистема предприятия: внутреннее наполнение и внешнее окружение // Пленарные доклады 19-го всероссийского симпозиума «Стратегическое планирование и развитие предприятий». М.: ЦЭМИ РАН. 2019. С. 6-13.

8. Кукура С. П. Теория корпоративного управления. М.: Экономика, 2004. 478 с.

9. Никитина Л. М., Борзаков Д. В. Корпоративная социальная ответственность. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. 445 с.

10. Теоретико-методологические аспекты разработки и реализации корпоративной стратегии развития современной компании / А. Н. Секисов, Р. Г. Нехай, Г. С. Молотков, А. Н. Городничая // Первый экономический журнал. 2024. № 7(349). С. 142-151. DOI 10.58551/20728115_2024_7_142. EDN YOWIDP.

11. Щетинина Е. Д. Методологические вопросы формирования корпоративной политики в новых социально-экономических условиях // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. 2017. № 3. С. 192-199.

12. Cordova-Pozo, K. and Rouwette, E. (2023), “Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews”, *Futures*, 149, 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153.

13. Galbreath, J. (2010), “Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture”, *British Journal of Management*, 21(2), 511–525.

14. Moore, J. F. (1993), “Predators and Prey. A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.

15. Ridwan, N. H., Musa, C. I. and Haeruddin, M. I. (2025), “Decision-making behavior of Generation Z in online purchases: A systematic literature review”, *Multidisciplinary Reviews*, 8(12). DOI: 10.31893/multirev.2025384.

16. Sharma, M., Kaushal, D. and Joshi, S. (2023), “Adverse effect of social media on Generation Z user behavior: Government information support as a moderating variable”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103256. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103256.

References

1. Avdeeva, E. (2016), “Strategicheskaya kultura upravleniya kak instrument razvitiya predpriyatiya [Strategic management culture as a tool for enterprise development]”, *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, (2), 76–81.

2. Davletshina, E. V. (2024), “Izuchenie aktualnykh tsennostei molodezhi Rossii [Study of relevant values of Russian youth]”, *Mir nauki. Sotsiologiya, filologiya, kul'turologiya*, 15(4), available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/33SCSK424.pdf> (Accessed 05 December 2025). DOI: 10.15862/33SCSK424.

3. Dubino, N. V. and Ponomareva, T. N. (2014), “Metodicheskii apparat rascheta integralnogo pokazatelya konkurentosposobnosti biznes-organizatsii [Methodological tools for calculating the integral indicator of business organization competitiveness]”, *Vestnik Irkutskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 12(95), 256–262. EDN TFGCFR.

4. Dubino, N. V. (2025), “Tsifrovoi marketing v usloviyakh transformatsii rossiiskogo biznesa: strategii, tekhnologii i instrumenty [Digital marketing in the context of Russian business transformation: strategies, technologies and tools]”, in *Aktualnye problemy i tendentsii razvitiya sovremennoi ekonomiki* [Topical Problems and Trends in the Development of the Modern Economy], Samara State Technical University, Samara, Russia, 470–476. EDN OUIORP.

5. Kaplan, R. and Norton, D. (2003), *Sbalansirovannaya sistema pokazatelei. Ot strategii k deistviyu* [The Balanced Scorecard. Transl. edition], Olimp-Biznes, Moscow, Russia, available at: https://1c-predpriyatie-qlik.ivan-shamaev.ru/wp-content/uploads/2017/12/norton_kaplan_balanced_scorecard.pdf (Accessed 05 December 2025).

6. Kleiner, G. B. (2022), “Informatsionnaya teoriya faktorov upravleniya ekonomicheskimi organizatsiyami [Information theory of management factors of economic organizations]”, *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 20(4), 461–481. DOI 10.21638/spbu18.2022.401. EDN VZALEA.

7. Kleiner, G. B. (2019), *Ekosistema predpriyatiya: vnutrennee napolnenie i vneshnee okruzhenie* [Enterprise ecosystem: internal structure and external environment], in *Plenarnye doklady 19-go Vserossiiskogo simpoziuma “Strategicheskoe planirovanie i razvitie predpriyatii”* [Proceedings of the 19th Russian Symposium “Strategic Planning and Enterprise Development”], CEMI RAS, Moscow, Russia, 6–13.

8. Kukura, S. P. (2004), *Teoriya korporativnogo upravleniya* [Theory of Corporate Governance], Ekonomika, Moscow, Russia, 478 p.

9. Nikitina, L. M. and Borzakov, D. V. (2015), *Korporativnaya sotsialnaya otvetstvennost*

[Corporate Social Responsibility], Feniks, Rostov-on-Don, Russia, 445 p.

10. Sekisov, A. N., Nekhay, R. G., Molotkov, G. S. and Gorodnichaya, A. N. (2024), “Teoretiko-metodologicheskie aspekty razrabotki i realizatsii korporativnoi strategii razvitiya sovremennoi kompanii [Theoretical and methodological aspects of developing and implementing a corporate development strategy of a modern company]”, *Pervy ekonomicheskii zhurnal*, 7(349), 142–151. DOI: 10.58551/20728115_2024_7_142. EDN YOWIDP.

11. Shchetinina, E. D. (2017), “Metodologicheskie voprosy formirovaniya korporativnoi politiki v novykh sotsialno-ekonomicheskikh usloviyakh [Methodological issues of forming corporate policy in new socio-economic conditions]”, *Vestnik BGTU im. V.G. Shukhova*, (3), 192–199.

12. Cordova-Pozo, K. and Rouwette, E. (2023), “Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews”, *Futures*, 149, 103153. DOI: 10.1016/j.futures.2023.103153.

13. Galbreath, J. (2010), “Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture”, *British Journal of Management*, 21(2), 511–525.

14. Moore, J. F. (1993), “Predators and Prey. A New Ecology of Competition”, *Harvard Business Review*, 71(3), 75–86.

15. Ridwan, N. H., Musa, C. I. and Haeruddin, M. I. (2025), “Decision-making behavior of Generation Z in online purchases: A systematic literature review”, *Multidisciplinary Reviews*, 8(12). DOI: 10.31893/multirev.2025384.

16. Sharma, M., Kaushal, D. and Joshi, S. (2023), “Adverse effect of social media on Generation Z user behavior: Government information support as a moderating variable”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 72, 103256. DOI: 10.1016/j.jretconser.2023.103256.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interest to declare.

Дубино Наталья Викторовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова (г. Белгород, Россия)

Dubino Natalia Viktorovna, Associate Professor of the Department of Strategic Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, V. G. Shukhov Belgorod State Technological University (Belgorod, Russia)

Пономарева Татьяна Николаевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова (г. Белгород, Россия)

Ponomareva Tatyana Nikolaevna, Associate Professor of the Department of Strategic Management, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, V. G. Shukhov Belgorod State Technological University (Belgorod, Russia)