

УДК 33.01

## Современный стратегический менеджмент: инструменты, ценности и конкурентоспособность в условиях перемен

Федорцов Георгий Олегович, студент, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, georgy.fedortsov@yandex.ru

Агатева Владислава Владиславовна, студент, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, vlagateeva04@mail.ru

Грызунова Наталья Владимировна, профессор кафедры финансов устойчивого развития, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, доктор экономических наук, профессор, gryzupova.nv@rea.ru

Статья посвящена исследованию роли и функций стратегического управления в современной предпринимательской деятельности. Рассматриваются различные подходы и инструменты стратегического менеджмента, такие как SMART, сбалансированная система показателей, OKR, а также влияние корпоративных ценностей на эффективность организации. Особое внимание уделено вопросам формирования миссии и целей компании, процессу их реализации и важности интегрированного подхода к управлению стратегией. Исследуется проблема несоответствия стратегий и действий, приводятся конкретные примеры российских и зарубежных компаний, иллюстрирующие успешные практики и возникающие трудности. Эффективное стратегическое управление играет ключевую роль в обеспечении стабильности и процветания бизнеса в условиях стремительно меняющейся рыночной среды.

Ключевые слова: стратегическое управление, постановка целей, миссия компании, корпоративные ценности, SWOT-анализ, цифровая трансформация, конкурентные преимущества, управленческие инструменты.

В условиях динамичного развития современного бизнеса стратегическое управление служит инструментом, который направляет предприятие в ситуации неопределенности и конкурентных вызовов. Под стратегическим управлением понимают процесс выявления, оценки и выбора стратегий, позволяющих организации достичь поставленных целей; он предполагает определение миссии и принятие решений, направленных на ее реализацию.

Актуальность темы обусловлена тем, что в быстро меняющейся бизнес-среде организации сталкиваются с растущим давлением, требующим формирования и реализации эффективных стратегических целей для обеспечения конкурентоспособности и устойчивости. По мере развития рынков и возникновения новых задач способность четко формулировать и достигать цели становится ключевым фактором успеха. Анализ основных стратегических задач управления, включая постановку целей, разработку миссии и согласование ценностей, предоставляет информацию, которая может помочь компаниям преодолеть трудности и добиться устойчивого роста.

Признание в бизнес-сообществе часто зависит от способности организации ставить четкие и ясные цели. Стратегическое управление охватывает краткосрочное и долгосрочное планирование и зависит от внутренних и внешних условий, влияющих на эффективность деятельности организации. Оно позволяет компаниям формулировать миссию и видение собственного бизнеса.

Одним из ключевых инструментов анализа внутренних и внешних факторов является SWOT-анализ (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* — сильные и слабые стороны, возможности и угрозы). SWOT-анализ компании «Лэтуаль» выявил ряд ключевых факторов, влияющих на ее конкурентоспособность. Среди сильных сторон выделяют программы лояльности и систему скидок, которые способствуют удержанию и расширению клиентской базы. Однако высокая цена на продукцию остается слабым местом, ограничивающим рост в сегментах с более чувствительной к цене аудиторией.

На основе проведенного SWOT-анализа для компании «Деловой экран» можно выделить следующие ключевые моменты. Сильные стороны компании являются фундаментом ее успеха. К ним относятся статус крупной розничной сети, узнаваемый бренд с лояльной аудиторией и широкий ассортимент товаров премиум-

класса. Дополнительными преимуществами служат развитые программы лояльности, а также высокий уровень сервиса и квалификация консультантов.

Однако существуют и слабые стороны, требующие внимания. В их число входят завышенные цены по сравнению с конкурентами и отсутствие сильного бренда собственной продукции. Также компания сталкивается с недостаточно развитым онлайн-магазином и службой доставки, высокими затратами на содержание розничной сети и значительной зависимостью от импортных поставок.

Что касается возможностей для роста, то здесь можно отметить потенциал растущего рынка онлайн-продаж, а также возможность освоения новых географических регионов. Благоприятным трендом является рост интереса потребителей к российскому производству, а использование современных технологий маркетинга может открыть новые пути для взаимодействия с клиентами.

В то же время компания подвержена ряду угроз. На рынке наблюдается рост числа конкурентов и маркетплейсов, а также замедление темпов экономики и падение реальных доходов населения. Существуют и внешние риски, такие как возможные санкции, влияющие на поставки, и ужесточение государственного регулирования в сфере розничной торговли.

В числе наиболее перспективных возможностей стоит отметить освоение новых рынков, что соответствует глобальным тенденциям и меняющимся потребительским привычкам.

Угрозами для компании являются замедление экономического роста и усиление конкуренции, что требует от компании «Лэтуаль» разработки адаптивных стратегий.

Корреляционная матрица SWOT-анализа выявила основные проблемные зоны, которые легли в основу проблемного поля компании. Среди наиболее значимых вызовов — необходимость расширения сети торговых точек, развитие собственного бренда и внедрение цифровых технологий, включая искусственный интеллект. Выявленные проблемы коррелируют с различными сильными и слабыми сторонами, а также охватывают широкий спектр возможностей и угроз, что подтверждает их приоритетность.

Корреляционная матрица SWOT-анализа компании «Деловой экран» показывает количественную оценку силы взаимосвязей между внутренними и внешними факторами по шкале от 1 до 5. Суммарные баллы в столбце «Итого» демонстрируют общее влияние каждого фактора.

Наибольший потенциал демонстрируют возможности компании. Освоение новых рынков имеет наивысший суммарный балл (40) и показывает очень сильную корреляцию (5) с широкой сетью, узнаваемостью бренда и программами лояльности. Использование современных технологий маркетинга получают по 39 баллов каждый. Однако развитие электронной коммерции напрямую ограничивается слабостью компании в этой сфере — корреляция с недостаточно развитым онлайн-магазином также оценивается в 5 баллов.

Анализ угроз выявляет наиболее критические зависимости. Рост конкуренции (38 баллов) демонстрирует максимальное негативное воздействие, которое усугубляется двумя ключевыми слабостями: завышенными ценами и отсутствием собственных эксклюзивных товаров (корреляция по 5 баллов с каждым фактором). Замедление темпов экономического роста (34 балла) представляет серьезную опасность в сочетании с высокими затратами на содержание розничной сети (5) и завышенными ценами (4). Наиболее уязвимым местом компании является зависимость от импортных поставок, которая имеет максимальную корреляцию (5 баллов) с угрозой возможных санкций.

Численные данные матрицы четко определяют стратегические приоритеты. Компании необходимо сконцентрироваться на снижении ценовой нагрузки, развитии онлайн-каналов и создании собственных товарных брендов. Эти меры позволят нейтрализовать наиболее опасные угрозы и реализовать ключевые возможности, такие как экспансия на новые рынки и адаптация к растущему спросу на отечественную продукцию, которая демонстрирует высокую корреляцию (5) с широким ассортиментом и программами лояльности.

На основе корреляционной матрицы и матрицы «Проблемное поле предприятия» была составлена матрица ранжирования проблем-действий компании. Для решения задачи расширения розничной сети предлагается использовать аналитические инструменты Big Data и создавать специализированные команды для выбора оптимальных региональных площадок, что позволит повысить эффективность инвестиций в экспансию.

На основе матрицы ранжирования проблем-действий компании «Деловой экран» можно выделить следующие приоритеты развития. Ключевыми задачами высшего ранга являются открытие крупных торговых точек в новых городах и регионах (ранг 1, оценка 32) и развитие собственного бренда с освоением новых товарных групп (ранг 2, оценка 29). Не менее важными направлениями признаны цифровая трансформация — внедрение технологий искусственного интеллекта и больших данных в маркетинг (ранг 3, оценка 28) и модернизация онлайн-каналов путем разработки нового дизайна и оптимизации интернет-магазина (ранг 4, оценка 27). Замыкает топ-5 приоритетов поиск новых логистических цепочек и автоматизация управления целями поставок (ранг 5, оценка 26).

Действия со средним приоритетом включают развитие рекламы в социальных сетях (ранг 6, оценка 27), внедрение программ обучения персонала (ранг 7, оценка 23), а также приобретение собственных производственных мощностей и разработку новой ценовой политики (оба — ранг 8, оценка 22). Стратегически значимыми, но менее срочными являются сотрудничество с российскими производителями (ранг 9, оценка 21) и разработка антикризисной политики (ранг 10, оценка 18).

Наименьший приоритет имеют такие задачи, как проведение распродаж (ранг 11), продвижение бренда через инновации (ранг 12), работа с блогерами (ранг 13), а также сокращение расходов на содержание сети и налоговая оптимизация (ранг 14). Завершают список расширение экономического ассортимента и адаптация

к государственному регулированию (ранг 15), что свидетельствует о фокусе компании на стратегическом развитии, а не на тактических мерах.

В части развития собственного бренда и новых товарных групп акцент делается на создание отдела исследований и разработок и активное продвижение отечественной продукции, что позволит повысить устойчивость компании к внешним рискам и снизить зависимость от импортных поставок.

Внедрение цифровых технологий рассматривается как ключевой фактор повышения конкурентоспособности — автоматизация маркетинга, персонализация предложений на основе искусственного интеллекта и интеграция данных обеспечивают глубокое понимание потребностей клиентов и повышение лояльности. SWOT-анализ и последующая оценка стратегических альтернатив формируют четкий план действий, направленный на укрепление позиций компании «Лэтуаль» в условиях динамично меняющегося рынка. Однако для эффективной реализации стратегий необходимо установить четкие и мотивирующие цели для сотрудников.

Теория постановки целей была разработана в 1966 г. американским психологом Эдвином Локком, который проводил исследование в области человеческого поведения и целеполагания. Она подчеркивает мотивирующую силу четко определенных целей, которые концентрируют усилия сотрудников и повышают их эффективность, что способствует достижению организационных результатов.

Теория систем подчеркивает взаимосвязь целей в организационных подсистемах и указывает на важность их согласования на различных уровнях для последовательной стратегической реализации.

Значение целей в стратегическом управлении выходит за рамки мотивации и включает планирование, контроль и координацию:

- цели создают основу для разработки стратегий путем определения приоритетов и распределения ресурсов;
- они служат критериями принятия решений, обеспечивая соответствие действий заданному направлению;
- цели позволяют отслеживать эффективность через измеримые показатели, облегчая своевременную корректировку и обеспечение подотчетности.

Современные подходы интегрируют эти функции в такие структуры, как сбалансированная система показателей, которая преобразует стратегические цели в конкретные метрики эффективности по финансовой, клиентской, внутренней процессной и учебной перспективам.

Исследования последовательно демонстрируют, что организации с четкими, хорошо продуманными целями обычно превосходят организации без такой ясности. Например, метаанализ исследований по целеполаганию показывает сильную положительную корреляцию между характеристиками целей и производительностью, удовлетворенностью сотрудников и общей эффективностью. Примеры из различных отраслей свидетельствуют, что компании, использующие систематические методы постановки целей (*Google*, *Яндекс*), лучше адаптируются, быстрее принимают решения и эффективнее реагируют на изменения рынка. Результаты подчеркивают, что постановка целей представляет собой не только теоретический идеал, но и практическую необходимость для повышения результативности компании в современных условиях [14, с. 5].

Эффективность постановки целей зависит от их качества, организационной культуры и внешней среды. Плохо разработанные цели — нереалистичные, непоследовательные или чрезмерно

жесткие — могут иметь негативные последствия (стресс сотрудников, неэтичное поведение или стратегическую миопию). Динамичные и сложные рынки требуют гибкости, что бросает вызов традиционным моделям постановки целей, ориентированным на фиксированные показатели.

Постановка обоснованных целей является ключевым фактором успеха бизнеса, глубоко укорененным в практике стратегического управления. Следует отметить, что эффективная постановка целей требует тщательного проектирования, координации и адаптации для решения сложных бизнес-процессов. Признание и реализация этих принципов позволяет организациям полностью раскрыть потенциал своей стратегии и достичь устойчивого успеха.

Многие задаются вопросом: насколько необходимо наличие миссии для организации. Одни понимают под миссией основополагающий принцип, определяющий цель и мотивирующий сотрудников, а другие рассматривают ее как формальность или даже избыточный элемент, оторванный от повседневных операций. Эта проблема отражает противоречия между символическими и практическими функциями заявлений о миссии и приводит к необходимости более глубокого изучения их истинного значения в современном управлении [8, с. 83].

Концепция миссии организации обычно включает четкое и краткое изложение ее основной цели — не только получения прибыли — и причины существования. Миссия служит основой для разработки стратегий и принятия решений.

Американский ученый австрийского происхождения, экономист и публицист Питер Друкер видел в миссии организации «смысл существования». Однако практическая полезность формулировок миссии часто подвергается сомнению. Многие из них являются расплывчатыми, общими или чрезмерно амбициозными и не содержат практических ориентиров. Например, исследование *Bain & Company* показало, что значительное количество заявлений о миссии были непоследовательными и не находили отклика у сотрудников. Некоторые руководители ставят под сомнение актуальность миссий в быстро меняющейся среде, где краткосрочные приоритеты преобладают над долгосрочными целями.

С другой стороны, многочисленные примеры демонстрируют, что детально продуманная миссия может положительно влиять на эффективность компании. Например, миссия *Southwest Airlines* по «демократизации авиаперевозок» последовательно соответствует стратегии ориентации на клиентов и позволяет сотрудникам находить нестандартные решения в рамках этой стратегии.

Миссия компании «Лэтуаль» заключается в том, чтобы делать косметику и парфюмерию класса «люкс» доступной для каждого, предлагая клиентам не только широкий ассортимент и квалифицированные консультации, но и уникальный опыт совершения покупок. Миссия отражает стратегическую ориентацию компании на сочетание премиального качества и доступности, что формирует основу для постановки общеорганизационных целей.

Для структурирования и оценки целей компании «Лэтуаль» применяется методика *PATTERN (Planning Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers)*, позволяющая иерархически выстроить цели по степени значимости и реализуемости.

На основе методики *PATTERN* были определены и взвешены ключевые цели компании в порядке убывания их значимости.

Наивысший приоритет (вес 9) имеет цель «Наращивание онлайн-продаж». Это обусловлено объективным трендом на цифровое потребление, и достижение данной цели критически важно для сохранения конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе.

Высокий приоритет (вес 8) присвоен целям «Обновление программы лояльности» и «Повышение лояльности клиентов». Эти направления напрямую влияют на увеличение частоты и объема покупок, а также укрепляют репутацию бренда, формируя устойчивое конкурентное преимущество.

Средний приоритет (вес 7) имеют цели «Улучшение условий доставки» и «Внедрение искусственного интеллекта (AI)». Удобная доставка является значимым фактором для клиентов и напрямую влияет на объем продаж. Внедрение искусственного интеллекта направлено на оптимизацию процессов и получение технологического преимущества, что также оценивается как важная, но менее срочная стратегическая задача.

В рамках данной методики стратегическая цель компании — стать лидером на рынке парфюмерии и косметики в России и СНГ — развернута в несколько ключевых направлений: финансовая устойчивость, расширение клиентской базы, развитие розничной сети и digital-каналов, повышение лояльности, оптимизация логистики и ассортимента.

Присвоение весов значимости тактическим целям (например, наращиванию онлайн-продаж с весом 9 или обновлению программы лояльности с весом 8) отражает оценку текущих рыночных трендов и внутренних ресурсов. В частности, высокий приоритет развития digital-каналов и внедрения AI-технологий подчеркивает стратегическую важность инноваций для сохранения конкурентных преимуществ в условиях цифровой трансформации.

Миссия и цели компании «Лэтуаль» согласуются с современными тенденциями рынка и формируют базис для построения эффективной стратегии развития.

Развитие теории заинтересованных сторон расширило сферу действия заявлений о миссии, распространив их не только на акционеров, но и на клиентов, сотрудников, сообщества и окружающую среду. Более широкая перспектива отражает ожидания в отношении корпоративной ответственности и этического поведения. Такие компании, как *Unilever*, включили устойчивое развитие в свою миссию, отражая стратегическое обязательство по достижению баланса между экономической эффективностью и социальным воздействием. Подобные заявления служат основой для управления сложными отношениями с заинтересованными сторонами и повышения долгосрочной репутации и прибыльности. Эта эволюция подчеркивает роль миссии не только как внутреннего руководства, но и как заявления об ответственности в глобализированной экономике [10, с. 291].

Тем не менее практические проблемы, связанные с поддержанием актуальности и эффективности миссии, сохраняются. В быстрорастущих или диверсифицирующих компаниях заявления о миссии могут быть расплывчатыми или не соответствовать новым корпоративным реалиям. *General Electric* неоднократно пересматривала свою миссию, смещая фокус с промышленного производства на цифровые услуги и финансы. Этот пример показывает, что миссии должны пересматриваться в соответствии со стратегическими изменениями. В противном случае это может привести к путанице среди сотрудников и заинтересованных сторон и подорвать преимущества от реализации миссии [13, с. 21].

Дилемма о необходимости миссии не может быть решена простым «да» или «нет». Хотя заявления о миссии выполняют важные функции: разъясняют цель, направляют стратегию и поощряют единство, — их ценность в значительной степени зависит от релевантности, конкретности и интеграции в повседневное управление. Современные научные взгляды поддерживают сбалансированный подход, рассматривающий миссию не как статичный артефакт,

а как динамичный и развивающийся элемент стратегического управления. Привлекая сотрудников, руководствуясь ожиданиями заинтересованных сторон и регулярно пересматривая миссию, организации могут в полной мере использовать ее потенциал для преодоления сложных ситуаций и достижения устойчивого успеха [2, с. 147].

Современные компании осуществляют деятельность в сложных и быстро меняющихся условиях, требующих применения сложных инструментов для разработки целей и управления ими. Традиционные методы постановки целей эволюционировали в комплексные системы, такие как широко признанные подходы *SMART* и сбалансированная система показателей. Эти инструменты не только поддерживают формулирование целей, но и облегчают их мониторинг и корректировку, сокращая разрыв между разработкой стратегии и ее реализацией.

Концепция *SMART*, представленная Джорджем Т. Дораном в начале 1980-х гг., остается одним из наиболее влиятельных инструментов. Она предполагает постановку целей, которые являются конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени. Эта структура повышает вероятность успеха, устраняя распространенные ошибки, такие как расплывчатость формулировок и нереалистичные ожидания, тем самым повышая концентрацию и подотчетность сотрудников. Сбалансированная система показателей, разработанная Робертом Капланом и Дэвидом Нортоном в 1990-х гг., расширяет данный подход, интегрируя финансовые и нефинансовые аспекты (клиенты, внутренние процессы, обучение и рост) в единую систему [4, с. 20].

В последнее время методология *OKR* приобрела большое значение, особенно среди технологических компаний и стартапов. Впервые разработанная в *Intel* и популяризированная *Google*, она ставит амбициозные качественные цели, подкрепленные количественными результатами. Данная система поощряет прозрачность и периодические проверки, способствуя развитию культуры гибкости и постоянного совершенствования. В отличие от традиционных ежегодных циклов постановки целей, *OKR* обычно реализуется в более короткие интервалы, что позволяет динамично реагировать на изменение приоритетов. *OKR* могут стимулировать инновации и обеспечение соответствия законодательным требованиям в быстро меняющихся условиях, одновременно способствуя ясности и вовлеченности на всех уровнях организации [7, с. 96].

Первоначальная система сбалансированных показателей, разработанная Р. Капланом и Д. Нортоном и апробированная в таких компаниях, как *Mobil* и *Cigna*, продемонстрировала улучшение стратегической согласованности и оценки эффективности, что привело к совершенствованию процесса принятия решений. Аналогичным образом *SMART*-цели получили широкое подтверждение в литературе по организационной психологии, демонстрируя положительную корреляцию с мотивацией и выполнением задач. Такие компании, как *LinkedIn* и *Spotify*, публично делились историями успеха, в которых данный метод способствовал повышению концентрации, расширению полномочий сотрудников и осязаемому прогрессу в достижении стратегических приоритетов [12, с. 43].

Недостаточная реализация стратегического потенциала остается постоянной проблемой во многих организациях, несмотря на значительные усилия, затрачиваемые на стратегическое планирование. Одна из основных причин, по которой стратегии часто не приводят к эффективным действиям, заключается в разрыве между формулированием и реализацией. Многочисленные исследования показали, что даже хорошо продуманные стратегии могут давать сбои из-за практических препятствий, включая неясные цели, ограниченность ресурсов и отсутствие согласованности

между различными организационными подразделениями. Тот факт, что более 70 % стратегий не выполняются успешно, указывает на то, что проблема заключается не в планировании, а в исполнении [15, с. 37].

Помимо культурных и человеческих факторов, на реализацию стратегии влияют структурные и процедурные аспекты. Организации с жесткой иерархией или разрозненными подразделениями могут испытывать трудности с координацией и распределением ресурсов. Гибкость организационного проектирования и четкие механизмы ответственности способствуют более плавному внедрению. Непрерывный мониторинг и циклы обратной связи позволяют своевременно вносить коррективы и предотвращают превращение незначительных проблем в критические ошибки [3, с. 121].

Цифровые инструменты, такие как системы планирования ресурсов предприятия, программное обеспечение для управления проектами и информационные панели производительности, позволяют в режиме реального времени отслеживать и согласовывать стратегические инициативы. Например, *IBM* использовала передовые аналитические платформы и искусственный интеллект для мониторинга прогресса в глобальных операциях и принятия упреждающих мер в случае отклонения от стратегии. Гибкое и бережливое управление, изначально разработанные для сферы разработки программного обеспечения, все чаще применяются в более широких стратегических контекстах для стимулирования итеративного прогресса, адаптивности и межфункционального сотрудничества [1, с. 71].

Тематические исследования показывают, как компании успешно используют подобные технологии и методологии. Например, *Amazon* интегрирует аналитику данных и постоянную обратную связь с клиентами в свой процесс реализации стратегии, чтобы стимулировать быстрые инновации и адаптироваться к требованиям рынка. Аналогичным образом *Procter & Gamble* использует сбалансированную систему показателей, связанную с цифровыми информационными панелями, для каскадирования стратегических целей во всех многонациональных операциях и обеспечения согласованности и подотчетности на всех уровнях.

В современных условиях нестабильности рынков и жесткой конкуренции корпоративные ценности стали решающим элементом для поддержания и развития успешных компаний. В России организации, интегрирующие сильные ценности в свою корпоративную культуру, как правило, демонстрируют большую устойчивость, адаптируемость и долгосрочный успех. Значение подобных нематериальных активов все чаще признается не только учеными, но и практиками, которые из первых рук наблюдают преобразующую силу общих принципов в своих организациях [5, с. 14].

Корпоративные ценности формируют основную идентичность компании и влияют на ее отношения с сотрудниками, клиентами и другими заинтересованными сторонами. Синергия между ценностями и культурой создает среду, которая способствует доверию и сотрудничеству. Например, компания «Газпром», одна из крупнейших российских энергетических компаний, провозглашает безопасность, подотчетность и инновации в качестве основных ценностей. Эти принципы глубоко укоренены в корпоративной культуре и определяют операционные решения по всей организационной структуре. Подобное согласование помогает компании «Газпром» решать сложные проблемы, сохраняя при этом доверие заинтересованных сторон, что имеет решающее значение для его устойчивого роста и репутации на мировых рынках.

Еще один яркий пример — российская ИТ-компания «Яндекс», которая взрастила культуру, основанную на открытости, творчестве и внимании к клиенту. Ценности являются для нее не просто

лозунгами, они активно формируют инновационные процессы и отношения с сотрудниками. По мере выхода компании на новые рынки эти ценностные ориентиры помогали сохранять единое видение и поддерживать мотивацию сотрудников даже в условиях неопределенности международной конкуренции. Прочная культурная основа позволила создавать продукты, находившие отклик у пользователей, и способствовала внутреннему сотрудничеству и обмену знаниями, что крайне важно для поддержания конкурентного преимущества в технологическом секторе [6, с. 221].

Влияние ценностных ориентиров глубоко затрагивает мотивацию сотрудников и организационную приверженность. Сотрудники, воспринимающие ценности своей компании как подлинные и последовательно реализуемые, демонстрируют более высокую удовлетворенность работой и лояльность. Эта динамика снижает текучесть кадров и стимулирует формирование более вовлеченной рабочей силы, что необходимо для достижения стратегических целей.

ПАО «Сбербанк», крупнейшее банковское учреждение страны, интегрировал в свою корпоративную этику такие принципы, как ориентация на клиента, социальная ответственность и прозрачность. Они способствовали успешной цифровой трансформации и укреплению доверия клиентов, что, в свою очередь, закрепило его лидерство на рынке и устойчивость в периоды экономических колебаний.

Корпоративные ценности играют роль в устойчивости бизнеса и его социальной легитимности. Растущее внимание к критериям экологического, социального управления и корпоративного управления в России побудило многие компании принять ценности, подчеркивающие этическую ответственность и приверженность обществу. ПАО «Лукойл», один из ведущих производителей нефти и газа, активно продвигает устойчивое развитие и защиту окружающей среды в качестве основных ценностей. Согласовав свою деятельность с этими принципами, ПАО «Лукойл» сумело улучшить общественный имидж и снизить риски, связанные с экологическим регулированием и социальной активностью, тем самым укрепив свои позиции как на национальном, так и на международном уровне [9, с. 98].

Практические результаты сильной ценностной политики очевидны в способности компаний переживать кризисы и адаптироваться к рыночным потрясениям. Например, во время пандемии COVID-19 российские компании, такие как крупная розничная

сеть «Магнит», использовали свою приверженность поддержке клиентов и безопасности сотрудников для быстрой корректировки операций. Следование основным ценностям помогло сохранить доверие потребителей и непрерывность бизнеса, несмотря на беспрецедентные вызовы. Это продемонстрировало, что ценности служат не только вдохновляющей риторикой, но и стабилизирующей силой, позволяющей компаниям действовать решительно и ответственно в периоды неопределенности.

Интеграция ценностей в бизнес-стратегию усиливает дифференциацию бренда и удержание клиентов. Компания «Аэрофлот» сделала акцент на ценностях качества обслуживания и надежности, которые находят отклик у клиентов на уровне, выходящем за рамки транзакционного. Эмоциональная связь, формируемая благодаря последовательной приверженности установленным ценностям, создает конкурентное преимущество, стимулируя повторные покупки и позитивные устные рекомендации. Согласование предпринимательской деятельности с заявленными ценностями формирует доверие, которое является нематериальным активом на все более прозрачных рынках, определяемых активностью в социальных сетях и поведением потребителей [11, с. 201].

Опыт российских компаний из различных отраслей наглядно демонстрирует, что ценностные ориентиры — это не абстрактные идеалы. Они образуют практическую основу, необходимую для выживания и роста бизнеса. Формируя последовательную корпоративную культуру, мотивируя сотрудников, усиливая социальную ответственность и обеспечивая доверие клиентов, ценности становятся стратегическим активом, который поддерживает компании на динамичных и зачастую турбулентных рынках.

В заключение следует отметить, что роль ценностных ориентаций в стратегическом управлении невозможно переоценить. Сильные корпоративные ценности и культура служат важными стабилизаторами, которые повышают мотивацию сотрудников, способствуют их лояльности и укрепляют устойчивость бизнеса. Реальные примеры показывают, что компании, основанные на четких и аутентичных системах ценностей, лучше подготовлены к преодолению неопределенностей и сохранению конкурентных преимуществ. Ключевые задачи стратегического управления выходят за рамки планирования; они включают интеграцию целей, миссии, инструментов и ценностей в целостную систему, обеспечивающую долгосрочный организационный рост и устойчивость.

## Примечания

1. Бацина Е. А., Попсуйко А. Н., Артамонова Г. В. Применение основ стратегического менеджмента в практике здравоохранения // Сибирский медицинский журнал. 2019. N 34.
2. Голубецкая Н. П., Смешко О. Г., Чиркова Т. В. Трансформация инновационной деятельности в современном менеджменте организаций // Экономика и управление. 2022. Т. 28. N 2.
3. Лалыгин Ю. Н., Болтунов С. А. Инструменты разработки стратегии развития образования региона // Управленческое консультирование. 2021. N 5.
4. Левчаев П. А. Особенности стратегической деятельности корпораций в условиях цифровой экономики // Финансы и управление. 2021. N 1.
5. Литвин А. Ю. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации: новые подходы и инструменты // Вестник евразийской науки. 2025. N 1.
6. Наугольнова И. А. Менеджмент 4.0: эволюция и инновации в управлении организацией в цифровую эпоху // Теория и практика общественного развития. 2023. N 6.
7. Никифоров С. Д. Задачи и функции стратегического менеджмента в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. N 2.
8. Петров А. Н. Новые тренды развития теории стратегического менеджмента // Технично-технологические проблемы сервиса. 2024. N 4.
9. Рублев А. Н. Стратегический менеджмент: современные концепции // Вестник науки. 2022. N 5.
10. Салехов А. И. Стратегия развития современного предприятия // Молодой ученый. 2023. N 20.
11. Шестакова Я. А. Глобальная нестабильность и проблемы стратегического менеджмента // Молодой ученый. 2022. N 19.
12. Bader I. Strategic Management: A Comprehensive Review Paper // International Journal of Professional Business Review. 2024. Vol. 9. N 3.
13. Iyobhebhe I. Strategic Management Practices as Fundamental to the Achievement of Organizational Performances // African Journal of Social Sciences and Humanities Research. 2024. N 7.
14. Khalif M., Slim C. The Role of Strategic Management in Achieving Organizational Resilience // International Journal of Religion. 2024. N 5.

15. Sinnaiah T. A Strategic Management Process: The Role of Decision-Making Style and Organizational Performance // Journal of Work-Applied Management. 2023. N 1.

#### **English version**

Modern strategic management: tools, values, and competitiveness in times of change

Fedortsov Georgiy Olegovich, student, Plekhanov Russian University of Economics

Agateeva Vladislava Vladislavovna, student, Plekhanov Russian University of Economics

Gryzunova Natal'ya Vladimirovna, professor of the department of sustainable finance, Plekhanov Russian University of Economics, doctor of sciences (economics), professor

This article examines the role and functions of strategic management in contemporary entrepreneurial activity. It discusses various approaches and tools of strategic management, including SMART, the balanced scorecard, and OKR, as well as the influence of corporate values on organizational effectiveness. Special attention is paid to the formulation of a company's mission and goals, their implementation, and the importance of an integrated approach to strategy management. The article explores the problem of misalignment between strategies and actual actions and provides specific examples of Russian and international companies illustrating both successful practices and emerging challenges. Effective strategic management plays a crucial role in ensuring business stability and prosperity in an environment of rapidly changing market conditions.

Keywords: strategic management, goal setting, company mission, corporate values, SWOT analysis, digital transformation, competitive advantages, managerial tools.