

[Научная статья](#)

[https://doi.org/ 10.24412/2220-2404-2026-4-22](https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-4-22)

УДК 338.2



Attribution

cc by

**ОСОБЕННОСТИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ
ПРИ ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

Кокум А.М.

Северо-Западный институт управления – филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»

***Аннотация.** В условиях нарастающей макроэкономической неопределенности традиционные подходы к стратегическому планированию теряют свою эффективность. Излишняя жесткость целевых ориентиров снижает стратегическую гибкость компаний и создает риски разрушения фундаментальной стоимости бизнеса (Enterprise Value). Данная тенденция требует критического пересмотра методологии целеполагания при разработке стратегий развития организаций. Целью данной работы является определение наиболее подходящего способа целеполагания для крупных компаний в условиях турбулентности внешней среды. При написании статьи использовались эмпирические и теоретические методы исследования, в частности анализ, обобщение, синтез, дедукция, индукция, сравнение. Результатами работы являются сравнительный анализ четырех форматов целеполагания (абсолютное значение, относительное значение, векторное направление, рейтингование) в условиях турбулентности внешней среды, выявление преимуществ и ограничений каждого формата с учетом влияния на фундаментальную стоимость бизнеса (Enterprise Value). Сформирована архитектура многоуровневой модели целеполагания, адаптированная к макроэкономическим шокам. Таким образом, для крупных компаний капиталоемких отраслей (нефтегазовой, металлургической, энергетической) рекомендуется использовать рейтинговое целеполагание, обеспечивающее защиту фундаментальной стоимости бизнеса. При этом наиболее устойчивым подходом признана комбинация различных форматов на соответствующих уровнях управления.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование, целеполагание, турбулентность внешней среды, форматы целей, рейтингование, многоуровневая модель, стоимость компании.*

***Финансирование:** инициативная работа.*

Original article

**FEATURES OF GOAL SETTING IN THE FORMATION
OF A STRATEGY IN THE CONDITIONS OF TURBULENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT**

Aleksandr M. Kokum

Northwestern Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation»

***Abstract.** In the context of increasing macroeconomic uncertainty, traditional approaches to strategic planning are losing their effectiveness. Excessive rigidity of targets reduces the strategic flexibility of companies and creates risks of eroding the fundamental value of the business (Enterprise Value). This trend requires a critical revision of the goal-setting methodology when developing organizational strategies. The purpose of this study is to determine the most appropriate goal-setting method for large companies operating in a turbulent environment. Empirical and theoretical research methods were employed, specifically analysis, generalization, synthesis, deduction, induction, and comparison. The study presents a comparative analysis of four goal-setting formats (absolute value, relative value, vector direction, and rating) in a turbulent environment, identifying the advantages and limitations of each format with regard to their impact on Enterprise Value. Furthermore, the architecture of a multi-level goal-setting model adapted to macroeconomic shocks has been developed. Thus, for large companies in mature capital-intensive industries (oil and gas, metallurgy, and energy), a rating-based goal-setting approach is recommended to ensure the protection of fundamental business value. Ultimately, a combination of different formats across appropriate management levels is recognized as the most resilient approach.*

***Keywords:** strategic planning, goal setting, external environment turbulence, goal formats, rating, multi-level model, Enterprise Value.*

***Funding:** independent work.*

Введение.

Бизнес-среда, в которой сейчас функционируют компании, отличается высокой конкуренцией: за

клиента, каналы сбыта, ресурсы и др. факторы. С целью одержать верх в этой борьбе над ближайшим кон-

курентом, менеджмент организаций, огромное количество аналитиков ежедневно ищут новые пути повышения эффективности бизнеса, возможности увеличения доли на рынке, расширение каналов дистрибуции и прочее. Однако ключевым фактором, который позволяет компании опережать конкурентов, отстраиваться от них в своём предложении для клиентов – это разработанная стратегия. М. Портер в своей книге «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов» говорит о том, что процесс разработки стратегии заключается в поиске формулировки того, как предприятие будет вести конкуренцию, какими должны быть его цели и какие средства, действия необходимо будет предпринять для достижения этих целей [1, с. 11].

Процесс формирования стратегии состоит из нескольких этапов. Различные авторы группируют их по-разному, тем не менее выстраиваемая канва этапов и логики схожая. Если рассматривать процесс верхнеуровнево, то сначала идет анализ внутренней [2, с. 51] и внешней среды для определения вызовов, стоящих перед компанией, так называемый стратегический анализ. Далее идет процесс формирования видения, миссии и целеполагания. Завершающим этапом формирования стратегии является разработка оптимального портфеля инициатив по вариантам развития. Как раз из данных вариантов менеджмент выбирает целевой для дальнейшей реализации.

Каждый из обозначенных этапов стратегического планирования имеет ряд особенностей и предполагает внутри себя определенный набор шагов, а также инструментов, которые могут различаться от компании к компании. Эти различия формируются, из-за текущего состояния каждой конкретной организации (действующая организационная структура, отрасль бизнеса), особенностей внешней среды (политические, экономические, экологические и др. факторы влияния), уровня разрабатываемой стратегии (корпоративная, функциональная, стратегия бизнес-единиц), подхода стратегической функции в компании, требований менеджмента и акционеров.

Однако несмотря на большое количество возможных вариантов разработки стратегии, острым остается вопрос о формировании данного документа в условиях высокой неопределенности, турбулентности. Рассмотрим данное понятие подробнее, чтобы выстроить единое терминологическое понимание.

В целом под турбулентностью внешней среды обычно подразумевается изменчивое состояние данной среды, характеризующее высокую степень непредсказуемости [3, с. 187; 4, с. 169]. При этом причины турбулентности могут быть различными, от политических и социальных факторов до природных катаклизмов [5].

С позиции экономики, турбулентность влияет как на национальную экономику, так и на отдельные компании, вынужденные в данных обстоятельствах прикладывать существенные усилия для выживания [6, с. 203].

Последние годы внешняя среда находится в состоянии турбулентности и компаниям становится все труднее вести бизнес [7, с. 461]. В связи с этим, фирмам необходимо адаптироваться и трансформировать стратегии бизнеса, чтобы оставаться конкурентными и эффективными [8, с. 4].

В данной статье предлагается более подробно рассмотреть этап целеполагания, в частности возможные способы задания целей в крупных компаниях и определить, какие из них, наиболее подходят в условиях турбулентности внешней среды.

Обсуждение. Результаты.

Этап целеполагания при формировании стратегии подразумевает под собой определение конкретных целей и стратегических ориентиров компании до конца горизонта планирования. Если рассматривать процесс движения целей в крупной организации, то сначала ставятся цели на корпоративном уровне, а потом они уже каскадируются и декомпозируются на более маленькие: на уровень бизнес-единиц, функций и т.д. Данный этап является очень важным, о чем говорит его выделение исследователями в отдельный блок стратегического планирования [9, с. 53].

Для правильного определения целей обычно рекомендуются использовать принципы SMART, то есть цели, которые задаются, должны отвечать следующим 5-ти признакам [10, с. 162]:

Specific – конкретная;

Measurable – измеримая;

Attainable – достижимая;

Relevant – значимая;

Time-bounded – обозначенная четко во времени.

Цели, сформулированные по методологии SMART, позволяют в будущем осуществлять стратегический контроль их выполнения. Вместе с тем, в условиях высокой турбулентности внешней среды, в условиях современного BANI-мира (хрупкого, тревожного, нелинейного, непостижимого), применение SMART-подхода имеет определенные ограничения, поскольку излишняя жесткость целевых ориентиров может снижать стратегическую гибкость компании.

Зачастую, цели в компаниях представлены в 4 основных форматах: абсолютное значение, относительное значение, рейтинг, вектор. В условиях сильной турбулентности внешней среды, когда условия работы бизнеса динамичны и присутствует высокая неопределенность, не все из предложенных форматов отображения целей являются оптимальными.

Рассмотрим каждый формат отдельно.

Абсолютное значение.

Пример: размер EBITDA, свободного денежного потока (FCF), чистой прибыли через 10-15 лет.

Принцип расчета данной цели обычно закрепляется методологически, а, следовательно, легко осуществлять стратегический контроль. В качестве абсолютного значения мы можем как задать натуральные единицы измерения, так и финансовые. Рассмотрим,

как ведет себя данный показатель в двух разных выражениях. Автором статьи, данный формат целеполагания не рекомендуется, если наблюдается высокая степень неопределенности в макросреде.

Так, натуральные метрики в условиях турбулентности могут создавать стратегические риски. Например, установление жесткой цели по объему нефтепереработки (в тоннах или баррелях) может войти в противоречие с экономической целесообразностью при резком падении спроса или в случае отрицательного крэк-спреда. Слепое выполнение натурального показателя в таких условиях приведет к разрушению фундаментальной стоимости компании (Enterprise Value), так как бизнес будет работать себе в убыток ради достижения формальной цели.

Что касается финансовых показателей, то здесь внешние шоки могут приводить к искажению метрики. В качестве примера рассмотрим ситуацию, при которой организация ставит перед собой цель достичь через 15 лет EBITDA в размере 100 млрд. руб. Для контроля достижения данной цели формируются промежуточные вехи по годам и менеджменту компании становится понятно, какая операционная прибыль должна быть каждый год, чтобы в итоге достичь цель. Однако за текущий год происходит макроэкономический шок, который приводит к гиперинфляции и, как следствие, к девальвации местной валюты.

Таким образом, мониторинг цели показывает её выполнение уже в текущем году, хотя в прежних целях, цель не была бы достигнута.

На первый взгляд, ситуация не критичная, ведь на этапе отчета о ходе реализации стратегии в новом стратегическом цикле можно представить руководству компании факторный анализ и новые актуализированные цели, что является распространенной практикой, однако, хорошо ли это? Представим, что аналитики компании утверждают, что ситуация не стабилизируется в ближайшие годы и нет определенности касательно того, вернутся ли экономические условия в прежнее состояние. Постоянная корректировка целей и объяснений причин на ежегодной основе, могут быть негативно восприняты акционером и другими стейкхолдерами.

В связи с этим, в условиях неопределенности, необходимо, по возможности, отказываться от абсолютных целей либо пересматривать их не на ежегодной основе, а через более длительные промежутки времени, когда ситуация начнет стабилизироваться.

Дополнительным аргументом против цели, составленной таким образом, является то, что мы не видим положения нашей компании относительно ближайших конкурентов, то есть не понимаем, в условиях турбулентности ведем ли мы бизнес оптимальным образом или проигрываем.

- *Относительное значение.*

Пример: доля компании на рынке масел в целевом регионе должна быть 10% к 2040 году.

Обычно, крупные компании используют данный формат целей, если дело касается доли рынка или

рентабельности. При этом также его можно использовать для определения стратегических ориентиров внутри бизнес-процессов компании. К примеру, 50% цепочки добавленной стоимости должно быть охвачено искусственным интеллектом.

Данный формат цели отлично подходит для использования в условиях турбулентности, если числитель и знаменатель представлены одной единицей измерения. К примеру, при расчете рентабельности продаж составные части дроби выражены в деньгах, что обеспечивает инфляционную нейтральность метрики: числитель и знаменатель растут пропорционально, сохраняя стабильность относительного показателя. Аналогично, такие метрики, как рентабельность инвестированного капитала (ROIC), рентабельность активов (ROA) или рентабельность собственного капитала (ROE), демонстрируют устойчивость к инфляционным искажениям. Однако если используются разные единицы измерения, относительная метрика утрачивает данное преимущество и превращается в удельный абсолютный показатель. К примеру, при расчете EBITDA на баррель нефти финансовый показатель в числителе может испытывать влияние гиперинфляции и быть завышенным, в то время как знаменатель не меняется, так как выражен в натуральных единицах измерения. В результате, подобная метрика становится уязвима к тем же искажениям, что и абсолютные финансовые цели.

Вектор развития.

Пример: расширение географии присутствия.

При данном способе определения цели компания избегает конкретику, а лишь дает направление, в котором нужно идти.

К недостаткам данного подхода следует отнести то, что данные цели не отвечают принципам SMART, а значит их будет сложно декомпозировать на нижние уровни и осуществлять стратегический контроль. Однако данный способ является оптимальным, когда мы не можем заглянуть за среднесрочный горизонт. К примеру, технологическое развитие настолько стремительно происходит в последние годы, что для ИТ-компаний сложно что-либо спрогнозировать на долгосрочном горизонте. Векторный формат целеполагания также хорошо подходит для отраслей, переживающих структурные трансформации (например, энергопереход в нефтегазовом секторе), где невозможно количественно оценить конечную точку на горизонте 10–15 лет, но можно задать стратегическое направление движения.

Рейтинг.

Пример: ТОП-1 по объемам реализации в целевом регионе развития к 2040 году.

Обычно принцип рейтингования предполагает конкурентный анализ. Данный вид цели широко используются среди крупных компаний (нефтегазовых, FMCG и др.).

Данный формат цели хорошо подходит для целеполагания в условиях турбулентности внешней

среды. Автором рекомендуется вместо абсолютных целей использовать данный формат. К примеру, вместо конкретного значения по EBITDA указать цель «ТОП-3 по EBITDA среди металлургических компаний РФ».

Преимущества данного подхода:

- Понятная амбиция компании и вектор развития.
- Отсутствие необходимости ежегодно изменять цель при нестабильной внешней среде, так как не используется абсолютного значения, к которому мы стремимся.
- Есть понимание положения компании относительно конкурентов в той же отрасли и стране.
- Подход отвечает SMART-методологии, так как в основе любого рейтинга лежит четкая методика расчета.

Несмотря на преимущества, реализация данного подхода является трудоемким процессом, ввиду того, что компания вынуждена рассчитывать не только собственные показатели, но и заказывать сторонние исследования, чтобы моделировать текущие/будущие показатели ближайших конкурентов. При этом необходимо принять во внимание различающиеся способы ведения управленческой отчетности и разную меру раскрытия информации.

В практике стратегического управления крупные компании редко ограничиваются одним форматом целей. Наиболее устойчивой к турбулентности внешней среды является многоуровневая модель целеполагания: векторные цели на корпоративном уровне (задающие долгосрочное направление), рейтинговые — на уровне бизнес-единиц (определяющие конкурентную позицию), а относительные — на операционном уровне (обеспечивающие гибкость).

При этом баланс этих форматов зависит от специфики бизнеса. Автором рекомендуется использовать рейтинговый подход как базовый для крупных компаний зрелых капиталоемких отраслей (нефтегазовой, металлургической, энергетической) — благодаря

доступности данных для бенчмаркинга они могут применять рейтинговые метрики даже на корпоративном уровне. В свою очередь, для секторов с прорывными инновациями (ИТ, биотехнологии) оптимальным является классическое распределение: гибкий вектор на уровне корпорации в сочетании с рейтингами на уровне отдельных бизнес-единиц.

Заключение.

На основании проведенного исследования можно сделать заключение, что в условиях сильной турбулентности внешней среды компаниям необходимо пересмотреть этап целеполагания в процессе стратегического планирования, чтобы обеспечить себе надежные ориентиры в долгосрочной перспективе.

Каждый из рассмотренных в статье способов целеполагания имеет свои преимущества и недостатки.

Автором рекомендуется использовать рейтингование при определении целей крупных компаний зрелых капиталоемких отраслей как наиболее универсальный. Это позволит не только стабилизировать цель на всем горизонте прогнозирования, но и наглядно видеть амбицию/вектор развития компании в бизнесе.

В конечном итоге, выбранный формат целей должен обеспечивать защиту и прирост фундаментальной стоимости бизнеса (Enterprise Value), что является главным критерием эффективности стратегического управления в условиях турбулентности. Однако данный способ требует дополнительных трудовых ресурсов, чтобы рассчитывать значения не только по своей компании, но и по конкурентам.

Что касается использования в качестве целей абсолютных или относительных значений, а также вектора развития, то данные способы целеполагания имеют некоторые ограничения, которые необходимо учитывать. При этом наиболее устойчивой к турбулентности является многоуровневая модель целеполагания (сочетающая векторные, рейтинговые и относительные цели).

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Портер М.Е. *Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов* / М.Е. Портер; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
2. Харин М.И., Логинов Д.К., Кондрачук О.Е. *Стратегическое планирование, его значение и этапы* / М.И. Харин, Логинов Д.К., О.Е. Кондрачук // *Интерактивная наука* - 2023. 5(81) - С. 51-52. EDN: JDBKFF
3. Старикова М.С., Пономарева Т.Н., Распопчина Ю.Л. *Инструментарий оценки турбулентности внешней среды предприятия* / М.С. Старикова, Т.Н. Пономарева, Ю.Л. Распопчина // *Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова* - 2017. 7 - С. 187-193. DOI: 10.12737/article_5940f01b1c4e61.66789404 EDN: ZDDABH
4. Филликова Б.И. *Стратегия развития предприятия в условиях экономической турбулентности* / Б.И. Филликова // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук* - 2023. 11-2 (86) - С. 169 - 173. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-11-2-169-173 EDN: OJCKLZ
5. Волынская О.А. *Сущность и причины неопределенности и риска* / О.А. Волынская // *Сборник материалов МНПК "Современные финансовые отношения: проблемы и перспективы развития"*. - Новосибирск: СГУПС. - 36 с.

6. Щетинина Е.Д., Кучерявенко С.А., Климова Т.Б., Коннова А.В. Система факторов и причин возникновения турбулентности как меры хаотичности и неопределенности развития экономики / Е.Д. Щетинина, С.А. Кучерявенко, Т.Б. Климова, А.В. Коннова // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова - 2016. 7 - С. 203-209. EDN: WBVZEV

7. Положенцева Ю.С., Симоненко Е.С., Терин А.В. Компаративный анализ мер поддержки бизнеса в условиях высокой турбулентности внешней среды / Положенцева Ю.С., Симоненко Е.С., Терин А.В. // Вестник Академии знаний - 2022. 53 (6) - С. 461-468. EDN: CYMJMU

8. Исаева Ю.В., Разинкина И.В. Проблемы и перспективы трансформации стратегий бизнеса в условиях турбулентности внешней среды / Ю.В. Исаева, И.В. Разинкина // Вестник Евразийской науки - 2023. Том 15, №2 - С. 1-10. EDN: VZRWBS

9. Одинцова М.А. Целеполагание как одна из ключевых проблем стратегического менеджмента / М.А. Одинцова // Экономический журнал - 2016 - С. 52-62. EDN: WELXNL

10. Стремцов А.В., Мясоедов Ю.В. Постановка целей в процессах энергетики / А.В. Стремцов, Ю.В. Мясоедов // Вестник ИргТУ- 2014. 8(91) - С. 161-165. EDN: SYRCCB

References:

1. Porter M.E. *Competitive strategy: A methodology for analyzing industries and competitors* / M.E. Porter; Translated from English - M.: Alpina Business Books, 2005.454 p.

2. Kharin M.I., Loginov D.K., Kondrachuk O.E. *Strategic planning, its significance and stages* / M.I. Kharin, Loginov D.K., O.E. Kondrachuk // *Interactive Science* - 2023. 5(81) - pp. 51-52. EDN: JDBKFF

3. Starikova M.S., Ponomareva T.N., Rastopchina Yu.L. *Tools for assessing turbulence in the external environment of an enterprise* / M.S. Starikova, T.N. Ponomareva, Yu.L. Rastopchina // *Bulletin of the V.G. Shukhov BSTU* - 2017. 7 - pp. 187-193. DOI: 10.12737/article_5940f01b1cvide61.66789404 EDN: ZDDABH

4. Filinkova B.I. *Enterprise development strategy in conditions of economic turbulence* / B.I. Filinkova // *International Journal of Humanities and Natural Sciences* - 2023. 11-2 (86) - pp. 169-173. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-11-2-169-173 EDN: OJCKLZ

5. Volynskaya O.A. *The essence and causes of uncertainty and risk* / O.A. Volynskaya // *Collection of materials of the MNPC "Modern financial relations: problems and prospects of development"*. Novosibirsk: SGUPS, 36 p.

6. Shchetinina E.D., Kucheryavenko S.A., Klimova T.B., Konnova A.V. *The system of factors and causes of turbulence as a measure of randomness and uncertainty in economic development* / E.D. Shchetinina, S.A. Kucheryavenko, T.B. Klimova, A.V. Konnova // *Bulletin of BSTU named after V.G. Shukhov* - 2016. 7 - pp. 203-209. EDN: WBVZEV

7. Polozhentseva Yu.S., Simonenko E.S., Terin A.V. *Comparative analysis of business support measures in conditions of high turbulence of the external environment* / Polozhentseva Yu.S., Simonenko E.S., Terin A.V. // *Bulletin of the Academy of Knowledge* - 2022. 53 (6) - pp. 461-468. EDN: CYMJMU

8. Isaeva Yu.V., Razinkina I.V. *Problems and prospects of transformation of business strategies in conditions of turbulence of the external environment* / Yu.V. Isaeva, I.V. Razinkina // *Bulletin of Eurasian Science* - 2023. Volume 15, No. s2 - pp. 1-10. EDN: VZRWBS

9. Odintsova M.A. *Goal setting as one of the key problems of strategic management* / M.A. Odintsova // *Economic Journal* - 2016 - pp. 52-62. EDN: WELXNL

10. Stremtsov A.V., Myasoedov Yu.V. *Setting goals in energy processes* / A.V. Stremtsov, Yu.V. Myasoedov // *Bulletin of IrSTU* - 2014. 8(91) - pp. 161-165. EDN: SYRCCB

Информация об авторе:

Кокум Александр Михайлович, аспирант, Северо-Западный институт управления – филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации», г. Санкт-Петербург, Российская Федерация; alexander.top@bk.ru
Aleksandr M. Kokum, postgraduate student, North-Western Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education, Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; St. Petersburg, Russian Federation.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 26.03.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 12.04.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.04.2026.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.