

УДК 338

DOI 10.26118/2782-4586.2025.86.39.007

Сушко Ольга Петровна

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова

## Стратегический анализ бизнес-систем

**Аннотация.** В условиях нарастающей турбулентности внешней среды и глобализации конкурентной борьбы, эффективное стратегическое управление организацией невозможно без применения системного аналитического аппарата. Данная статья посвящена исследованию сущности, содержания и методов стратегического анализа бизнес-систем. В работе последовательно раскрываются ключевые элементы аналитического процесса: от анализа макро- и отраслевого окружения до внутренней диагностики ресурсов и компетенций компаний. Особое внимание уделяется синтезу полученных данных для формирования обоснованного стратегического выбора. Рассматриваются такие инструменты, как PESTLE-анализ, модель конкуренции М. Портера, концепция стратегических групп, VRIO- и стейкхолдер-анализ. Научная новизна заключается в интеграции классических подходов в целостную картину для диагностики бизнес-систем, позволяющую выявить ключевые факторы успеха и зоны стратегического риска.

**Ключевые слова:** стратегический анализ, бизнес-система, макроокружение, отраслевой анализ, стратегические группы, ключевые компетенции, стейкхолдеры, стратегический выбор.

Sushko Olga Petrovna

Plekhanov Russian University of Economics

## Strategic analysis of business systems

**Annotation.** In the context of the increasing turbulence of the external environment and the globalization of competition, effective strategic management of an organization is impossible without the use of a systematic analytical apparatus. This article is devoted to the study of the essence, content and methods of strategic analysis of business systems. The paper consistently reveals the key elements of the analytical process: from the analysis of the macro and industry environment to the internal diagnostics of the company's resources and competencies. Special attention is paid to the synthesis of the data obtained to form an informed strategic choice. Such tools as PESTLE analysis, M. Porter's competition model, the concept of strategic groups, VRIO and stakeholder analysis are considered. The scientific novelty lies in the integration of classical approaches into a holistic picture for the diagnosis of business systems, which makes it possible to identify key success factors and strategic risk areas.

**Keywords:** strategic analysis, business system, macro environment, industry analysis, strategic groups, key competencies, stakeholders, strategic choice.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью динамичности и неопределенности, что трансформирует традиционные подходы к стратегическому управлению. Организация, рассматриваемая как открытая бизнес-система, находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой. Следовательно, ее долгосрочная устойчивость и конкурентоспособность детерминированы качеством диагностики как экзогенных, так и эндогенных факторов. Стратегический анализ выступает в роли фундаментального этапа стратегического менеджмента, обеспечивающего информационную базу для формулирования жизнеспособной стратегии [1, 5]. Его

содержание выходит далеко за рамки операционного контроля, фокусируясь на системных взаимосвязях и долгосрочных тенденциях.

Содержательное наполнение стратегического анализа бизнес-систем структурируется вокруг трех ключевых направлений [2, 3, 10]:

1. Диагностика внешнего макроокружения и отраслевого контекста.
2. Оценка внутреннего потенциала и ресурсного обеспечения организации.
3. Синтез полученных данных для идентификации стратегического разрыва (strategic gap) и формирования поля стратегических альтернатив.

Методологический аппарат стратегического анализа представляет собой совокупность классических и современных инструментов, адаптируемых под специфику конкретной бизнес-системы. Среди них можно выделить макроэкономический анализ (PESTLE), отраслевую диагностику (модель пяти сил конкуренции), внутренний аудит (анализ цепочки ценности, VRIO-анализ) и инструменты интегральной оценки (SWOT-анализ, матричные модели) [4, 6].

Факторы макроокружения оказывают непрямое, но глубинное воздействие на все субъекты хозяйствования в рамках определенной географической или экономической зоны. Для их структурирования применяется PESTLE-анализ (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental), который позволяет идентифицировать драйверы роста и системные риски [7, 11]. Политические факторы включают государственную экономическую политику, уровень регулирования, торговые барьеры, политическую стабильность. В рамках экономических факторов рассматриваются уровень инфляции, курсовые колебания, динамика ВВП, доступность кредитных ресурсов. Социокультурные факторы включают демографические сдвиги, изменение ценностных ориентаций, модели потребительского поведения. В технологические факторы входят темпы технологических инноваций, уровень развития цифровой инфраструктуры, степень автоматизации. Правовые факторы включают изменения в трудовом, налоговом, антимонопольном законодательстве. В рамках экологических факторов рассматривается ужесточение экологических стандартов, дефицит ресурсов, изменение климата. Результатом PESTLE-анализа является перечень ключевых трендов, оцененных по степени их влияния и вероятности реализации, что формирует основу для сценарного планирования [8, 9].

Ближнее внешнее окружение компании, определяемое ее отраслевой принадлежностью, анализируется с помощью модели пяти сил конкуренции М. Портера. Данный фреймворк оценивает интенсивность конкурентного давления и, следовательно, структурную привлекательность отрасли [10, 12]. Угроза появления новых игроков определяется высотой барьеров входа (экономия на масштабе, лояльность к брендам, потребность в капитале). Рыночная сила поставщиков зависит от концентрации поставщиков, уникальности поставляемых ресурсов, наличия товаров-заменителей. Рыночная сила покупателей проявляется в чувствительности к цене, требовательности к качеству, способности добиваться скидок. Угроза товаров-заменителей оценивается по цене и качеству альтернативных продуктов, предлагающих схожую потребительскую ценность. Внутриотраслевая конкуренция определяется численностью и сбалансированностью конкурентов, темпами роста отрасли, уровнем дифференциации продукции.

В рамках отрасли компании могут быть сгруппированы в стратегические группы – совокупности фирм, следующих сходным стратегиям на одних и тех же рыночных сегментах. Карттирование стратегических групп позволяет идентифицировать основных прямых конкурентов, оценить мобильность между группами (подвижные барьеры) и выявить свободные «стратегические пространства» – зоны, где конкурентное давление минимально [13, 14].

Внутренний анализ направлен на выявление стратегического потенциала компании. В рамках ресурсного подхода (Resource-Based View, RBV) проводится инвентаризация активов организации, которые подразделяются на материальные, нематериальные и

организационные. Однако сами по себе ресурсы не создают устойчивое конкурентное преимущество. Критически важным является их преобразование в ключевые компетенции – уникальные способности компании координировать и использовать ресурсы для достижения стратегических целей. Для оценки стратегической значимости ресурсов и компетенций применяется VRIO-фреймворк, где ресурсы и компетенции, удовлетворяющие всем четырем критериям VRIO, формируют долгосрочное конкурентное преимущество [10, 15].

Понятие ключевых факторов успеха (КФУ) синтезирует результаты внешнего и внутреннего анализа. КФУ – это ограниченное число характеристик, условий или переменных, существенно влияющих на способность компании эффективно конкурировать в отрасли. КФУ могут быть связаны с технологией, организацией производства, маркетингом, квалификацией персонала и т.д. [1, 5]. Стратегия компании должна быть направлена на превосходство по этим ключевым факторам.

Ни одна стратегия не может быть реализована изолировано. Бизнес-система функционирует в сети взаимоотношений с многочисленными заинтересованными сторонами (стейкхолдерами): акционерами, сотрудниками, клиентами, поставщиками, государственными органами, местными сообществами [1, 15]. Стейкхолдер-анализ включает их идентификацию, оценку их интересов, ожиданий и уровня влияния (власти) на компанию. Картирование стейкхолдеров по матрице «Влияние/Заинтересованность» позволяет дифференцировать подходы к взаимодействию: от активного вовлечения ключевых игроков до мониторинга маловлиятельных групп [4, 9]. Игнорирование интересов стейкхолдеров может привести к реализации стратегических рисков, связанных с репутационными потерями, регуляторным давлением или социальным сопротивлением [1, 5].

Завершающей фазой стратегического анализа является стратегический выбор. Он основывается на консолидации всех полученных данных, чаще всего оформленной в виде SWOT-матрицы [1, 13]. На основе этого сопоставления формируются стратегические альтернативы:

- Стратегии роста: Направлены на использование возможностей через сильные стороны (поле S-O).
- Стратегии диверсификации: Позволяют компенсировать слабости за счет новых возможностей (поле W-O) или нейтрализовать угрозы за счет сильных сторон (поле S-T).
- Оборонительные стратегии: Нацелены на минимизацию слабостей для избегания угроз (поле W-T).

Окончательный выбор осуществляется с учетом миссии и видения компании, ее ценностей, а также приемлемого уровня риска.

Рассматривая практическое применение методологии стратегического анализа, целесообразно обратиться к опыту российской розничной сети «Золотое Яблоко», занимающей значимую позицию на рынке премиальной парфюмерии и косметики. Проведем анализ макроокружения, выполненный в соответствии с PESTLE-методологией (табл.1).

Таблица 1 - PESTLE-анализ российской розничной сети «Золотое Яблоко»

P (Political) — Политические факторы	E (Economic) — Экономические факторы
Санкционное давление и внешнеполитическая обстановка. Политика импортозамещения. Таможенное регулирование и пошлины. Регулирование валютного контроля.	Волатильность курса рубля. Инфляция и снижение покупательной способности. Изменение потребительских привычек. Общее состояние экономики России.

<p><b>S (Sociocultural) — Социокультурные факторы</b></p> <p>Рост интереса к самопрезентации и уходу за собой.</p> <p>Влияние социальных сетей и бьюти-блогеров.</p> <p>Смещение предпочтений в пользу «сознанного потребления».</p> <p>Рост мужской аудитории.</p> <p>Культ «экспертности».</p>	<p><b>T (Technological) — Технологические факторы</b></p> <p>Развитие e-commerce и мобильных технологий.</p> <p>Использование данных и CRM-систем.</p> <p>Технологии дополненной реальности (AR).</p> <p>Цифровизация логистики и управления цепями поставок.</p>
<p><b>E (Environmental) — Экологические факторы</b></p> <p>Глобальный тренд на устойчивое развитие.</p> <p>Спрос на refill-станции и многоразовую упаковку.</p> <p>Экологическая сертификация.</p> <p>Утилизация отходов.</p>	<p><b>L (Legal) — Правовые факторы</b></p> <p>Сертификация и маркировка продукции.</p> <p>Защита прав потребителей.</p> <p>Регулирование рекламы и работы с блогерами.</p> <p>Налоговое законодательство.</p> <p>Регулирование в сфере персональных данных.</p>

Согласно данной модели, можно сделать вывод, что внешняя среда для «Золотого Яблока» крайне изменчива и несет в себе значительные угрозы для текущей бизнес-модели. Однако наличие сильного бренда, лояльной аудитории и технологических возможностей дает компании шанс не просто выжить, а выйти из этого кризиса обновленной. Успех будет зависеть от скорости и эффективности адаптации: способности перестроить цепочку поставок, переориентироваться на новые аудитории и удержать клиентов за счет безупречного сервиса и цифровых инноваций.

Переходя к анализу отраслевой среды через призму модели пяти сил Портера, следует отметить высокую интенсивность конкурентного давления. Угроза появления новых игроков остается значительной, несмотря на относительную насыщенность рынка. Особого внимания заслуживает анализ рыночной силы поставщиков: доминирующее положение мировых брендов создает существенную асимметрию в переговорном процессе. Рыночная сила покупателей характеризуется средней степенью влияния, что объясняется формированием устойчивой лояльности к определенным продуктам. Серьезную озабоченность вызывает угроза товаров-заменителей, прежде всего со стороны развивающихся онлайн-платформ.

В рамках внутреннего анализа был применен VRIO-подход для оценки ресурсного потенциала компании. Проведенная диагностика позволила идентифицировать несколько ключевых компетенций. Уникальный омниканальный опыт, интегрирующий физические точки продаж и цифровые каналы, демонстрирует соответствие всем критериям VRIO-фреймворка. Система управления клиентским опытом, включающая персональный подход и программу лояльности, также обладает признаками устойчивого конкурентного преимущества. Эксклюзивные контракты с нишевыми брендами, несмотря на их ценность и редкость, требуют дальнейшего организационного развития для полной реализации потенциала.

Значительный интерес представляет анализ стратегических групп в рассматриваемом сегменте рынка. Идентификация трех основных кластеров конкурентов – федеральных сетей с широким ассортиментом, моно-брэндовых магазинов и онлайн-платформ – позволяет точнее позиционировать компанию в конкурентном ландшафте. Карттирование стратегического пространства выявляет перспективные ниши для дифференциации.

Синтез результатов внешнего и внутреннего анализа естественным образом приводит к определению ключевых факторов успеха в отрасли [1, 5]. К наиболее значимым относятся: осознанный подход к формированию ассортимента, обеспечивающий уникальное торговое предложение; развитая система клиентского сервиса, создающая дополнительную потребительскую ценность; эффективная программа лояльности, способствующая удержанию клиентов; технологическая платформа, обеспечивающая бесшовную интеграцию онлайн и офлайн-каналов [1, 5].

Особую сложность представляет управление многоуровневой системой стейкхолдеров. Анализ показывает критическую важность отношений с поставщиками премиальных брендов, относящихся к категории ключевых стейкхолдеров [1, 5]. Стратегическая значимость лояльных клиентов требует разработки специальных программ вовлечения. Не следует недооценивать и вторичных стейкхолдеров, таких как местные органы власти, чьи решения могут существенно влиять на операционную деятельность.

Завершающим этапом аналитической работы становится SWOT-синтез, позволяющий сформулировать конкретные стратегические инициативы (табл. 2) [1, 5].

Таблица - SWOT-анализ российской розничной сети «Золотое Яблоко»

<b>S (Strengths) — Сильные стороны:</b> Сильный и узнаваемый бренд Широкий и глубокий ассортимент Премиальный и инновационный формат магазинов Выгодные партнерства с брендами Высокий уровень сервиса Эффективная маркетинговая стратегия	<b>W (Weaknesses) — Слабые стороны:</b> Высокие цены Высокая зависимость от импорта Концентрация на премиум-сегменте Жесткая конкуренция за скидки
<b>O (Opportunities) — Возможности:</b> Развитие собственных торговых марок Экспансия в регионы Привлечение мужской аудитории Углубление в digital-среду Популяризация азиатских бьюти-брендов Партнерства с российскими производителями	<b>T (Threats) — Угрозы:</b> Обострение конкуренции Снижение покупательной способности населения Валютные и логистические риски Изменение потребительских предпочтений Политические и экономические санкции

На основе выявленных сильных сторон и возможностей внешней среды можно рекомендовать:

- дальнейшее развитие омниканальной модели как основы конкурентного преимущества;
- расширение портфеля эксклюзивных коллaborаций с нишевыми брендами;
- стратегические инвестиции в технологии виртуального шоппинга;
- укрепление позиций лидера в премиальном сегменте.

Представленный пример наглядно демонстрирует практическую ценность рассмотренной методологии. Комплексное применение аналитических инструментов позволяет не только диагностировать текущее состояние компании, но и формировать обоснованный вектор стратегического развития, отвечающий вызовам современной конкурентной среды [1, 15].

**Заключение.** Таким образом, стратегический анализ бизнес-систем представляет собой многоуровневый и итеративный процесс, требующий комплексного применения широкого спектра аналитических инструментов. Его эффективность определяется не

столько отдельными методиками, сколько способностью интеграции разрозненных данных о внешней среде, отрасли и внутреннем потенциале в целостную диагностическую картину. Именно такой синтез позволяет руководству компании перейти от реактивного управления к проактивному стратегическому позиционированию, обеспечивающему устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

В данном исследовании представлены элементы аналитического процесса: от анализа макро- и отраслевого окружения до внутренней диагностики ресурсов и компетенций компании, что важно для формирования обоснованного стратегического выбора. На практическом примере предприятия проведены PESTLE-анализ, VRIO- и стейкхолдер-анализ, SWOT-анализ. Научная новизна заключается в интеграции классических подходов в целостную картину для диагностики бизнес-систем, позволяющую выявить ключевые факторы успеха и зоны стратегического риска.

Дальнейшее развитие методологии стратегического анализа видится в интеграции с подходами к управлению рисками и в использовании возможностей Big Data и искусственного интеллекта для повышения точности прогнозов.

### **Список источников**

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2018.
2. Анохин, В. С. Трансформация бизнес-стратегии организации в условиях нестабильности внешней среды / В. С. Анохин // Горизонты экономики. – 2024. – № 3(83). – С. 240-244.
3. Бекмурзаев, И. Д. Взаимодействие предприятия со стейкхолдерами в процессе стратегического развития / И. Д. Бекмурзаев // ФГУ Science. – 2025. – № 1(37). – С. 13-18. – DOI 10.36684/151-1-37-2025-13-18.
4. Бондалетова, М. А. Стратегическое развитие предприятия / М. А. Бондалетова // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности : Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции, Белгород, 29 апреля 2025 года. – Белгород: ООО "Эпифентр", 2025. – С. 152-154.
5. Барни Дж. Б. Ресурсы фирмы и устойчивое конкурентное преимущество / Дж. Б. Барни // Российский журнал менеджмента. – 2020.
6. Бурланков, С. П. Особенности стратегического планирования в экономическом развитии предприятий / С. П. Бурланков, С. М. Имяреков, Ю. И. Каргин // Траектории технологического развития. – 2024. – Т. 3, № 1(9). – С. 34-39.
7. Бурнашев, Б. А. Методология использования SMART в стратегическом развитии предприятия / Б. А. Бурнашев // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 12-1. – С. 215-222. – DOI 10.34670/AR.2020.85.92.071.
8. Заступов, А. В. Развитие стратегических направлений товарной политики предприятия в условиях нестабильной экономики / А. В. Заступов // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 11(160). – С. 1356-1360. – DOI 10.34925/EIP.2023.160.11.258.
9. Спильниченко, В. К. Взаимодействие предприятия со стейкхолдерами в процессе стратегического развития / В. К. Спильниченко, С. Б. Болдырева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 6(147). – С. 77-82. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.06.07.011..
10. Красовский, М. С. Экономическая сущность бизнес-процессов корпораций в современных условиях / М. С. Красовский // Друкеровский вестник. – 2024. – № 5(61). – С. 157-168. – DOI 10.17213/2312-6469-2024-5-157-168Порттер М. Стратегическая теория / М. Порттер // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. – 2019.
11. Сайтов, В. В. К вопросу стратегического управления устойчивым развитием предприятия / В. В. Сайтов, О. В. Кузьменко // Тенденции развития науки и образования. – 2021. – № 77-1. – С. 117-122. – DOI 10.18411/trnio-09-2021-28.

12. Спильниченко, В. К. Взаимодействие предприятия со стейкхолдерами в процессе стратегического развития / В. К. Спильниченко, С. Б. Болдырева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 6(147). – С. 77-82. – DOI 10.36871/ek.up.r.2024.06.07.011.

13. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стриклэнд. – М. : Вильямс, 2021.

14. Чайникова, Л. Н. Финансирование предприятий в условиях рынка : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям "Бухгалтер. учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит" / Л. Н. Чайникова, Л. В. Минько, Л. С. Тишина ; Л. Н. Чайникова, Л. В. Минько, Л. С. Тишина ; Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования "Тамбов. гос. техн. ун-т". – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2005. – ISBN 5-8265-0433-1.

15. Фриман Р. Э. Стратегическое управление: подход с позиций стейкхолдеров / Р. Э. Фриман. – М. : ИНФРА-М, 2019.

#### **Сведения об авторе**

**Сушко Ольга Петровна**, д.э.н., кафедра экономики промышленности, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Sushko Olga Petrovna**, Doctor of Economics, Department of Industrial Economics, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia