АКАДЕМИЯ ЗНАНИЙ • ISSN 2309-4788 (print)
ISSN 2687-1009 (online)
«ACADEMY OF KNOWLEDGE»LTD.CO • www.academiyadt.ru

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЖУРНАЛ

ЕСТЕСТВЕННО-ГУМАНИТАРНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

№ 3(65). 2026
30 июня 2026 г.

Никифорова А.А., Каипбекова С.В. ***355***
Традиционные ремесла как элемент креативного туризма
Никоноров В.М., Костерин Б.Г. ***358***
Анализ методов машинного обучения для прогнозирования дефектов пиломатериалов
Никоноров В.М., Костерин Б.Г. ***361***
Применение метода YOLO для прогнозирования дефектов пиломатериалов
Оксанич Е.А., Даценко Е.Н., Орлова И.О., Авакимян Н.Н. ***364***
Use Case И User Story: анатомия цифровой трансформации в нефтегазовой компании
Пашук Н.Р., Кожечкина В.С. ***369***
Практическая востребованность инструментов анализа внутренней и внешней среды предприятия в реальном секторе экономики
Пилосян А.Р., Петросян С.Г., Пилосян Э.А. ***375***
Совершенствование бизнес-процессов и ценовой политики предприятий сферы услуг как фактор роста эффективности их хозяйственной деятельности
Подобай Н.В., Колесникова М.Д., Плиев И.М., Романова А.А. ***383***
Отраслевые особенности и нормативно-правовое регулирование внутреннего аудита в транспортно-логистическом секторе
Полонов А.А. ***388***
Адаптация занятости ветеранов военной службы как условие повышения кадрового потенциала АПК и сельских территорий
Полухина С.А., Батдыев Э.Р. ***393***
Управление стоимостью и устойчивым развитием компании через процедуру размещения зеленых облигаций
Попок Л.Е., Волобуева П.М., Новоселова О.Д. ***397***
Кибербезопасность учетной информации в условиях цифровой экономики
Ракова Н.Г. ***400***
К вопросу об организационно-экономическом механизме трансфера и коммерциализации инноваций
Рахаев Х.М., Буздова А.З., Кокова Э.Р., Токуев С.А. ***404***
Особенности потребления, спроса и емкости рынка яблок в России
Рогавичене Л.И., Судакова Л.В. ***412***
Экологические стратегии в инновационные решения как фактор повышения инвестиционной привлекательности российских компаний
Сафонов К.Б. ***418***
Некоторые особенности постиндустриальной экономики и проблемы управления инновациями
Серяков М.С., Ложкина С.Л. ***421***
Подходы к оценке эффективности капитальных вложений в России
Сигитова М.А., Карманова Т.С. ***424***
Пространственная неоднородность инвестиционной активности федеральных округов
Сидорчукова Е.В., Васильев В.П., Дуюнова А.В., Кульбеда Т.В. ***429***
Оценка состояния дебиторской задолженности и направления ее улучшения в сельскохозяйственной организации
Сидорчукова Е.В., Олейник Е.Г., Донскова Т. ***433***
Оценка платежеспособности организации на основе анализа денежных потоков
Силенко А.Н., Султуханов М.И. ***439***
Влияние механизмов поддержки территорий опережающего развития на формирование цифровых кластеров и инновационную активность регионов России
Симонянц Н.Н., Носова Т.П., Коновалов А.С., Арнаутов А.С. ***443***
Глобализация как процесс формирования «монополярного» мира
Синцова Е.А., Шульмин Г.Д. ***447***
Цифровые инструменты организационного инжиниринга для повышения операционной рентабельности
Синявская Е.Е. ***453***
Архитектура современного российского ритейла: цифровая экономика и новые форматы
Скрипнюк Д.Ф., Новиков А.Д. ***456***
Анализ алгоритмов определения частотных границ сигналов в спутниковых системах связи
Скрипнюк Д.Ф., Новиков А.Д. ***459***
Применение гибридного алгоритма определения частотных границ сигналов в спутниковых системах связи на основе комбинации адаптивного порога и кумулятивных статистик
Спирин Н.С. ***462***
Методология сегментации потребителей индустрии развлечений на основе адаптации RFM- и RFE-моделей

Н.Р. Пашук – к.э.н., доцент кафедры экономики и управления, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, natalia-kravchenko@inbox.ru,

N.R. Pashuk – candidate of economic sciences, associate professor, department of economics and management, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia;

В.С. Кожечкина – обучающаяся кафедры экономики и управления, Кубанский государственный аграрный университет, Владивостокский государственный университет, Владивосток, Россия, kozhechkinav@mail.ru,

V.S. Kozhechkina – student of the department of economics and management, Kuban state agrarian university, Vladivostok state university, Vladivostok, Russia.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ИНСТРУМЕНТОВ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕАЛЬНОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ
PRACTICAL RELEVANCE OF INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS TOOLS IN THE REAL SECTOR OF THE ECONOMY

Аннотация. В статье рассматривается проблема практической востребованности инструментов анализа внутренней и внешней среды предприятия в реальном секторе экономики. Цель исследования заключается в выявлении степени распространенности, уровня осведомленности и фактического применения инструментов стратегического анализа в управленческой практике предприятий. В работе проведен теоретический анализ подходов к исследованию внутренней и внешней среды организации, систематизированы основные инструменты стратегического анализа, включая PEST/PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера, конкурентный анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ, VRIO-анализ и стейкхолдер-анализ, а также дана их сравнительная характеристика. Эмпирическая часть исследования основана на анкетировании представителей бизнеса и направлена на выявление наиболее используемых инструментов, барьеров их применения и альтернативных методов анализа, применяемых в реальной практике. Практическая значимость работы состоит в возможности сопоставления академически значимых методов стратегического анализа с фактическими запросами предприятий реального сектора экономики.

Abstract. The article examines the practical relevance of internal and external environment analysis tools in the real sector of the economy. The purpose of the study is to identify the level of awareness, actual use, and practical demand for strategic analysis tools in business management. The paper provides a theoretical review of approaches to the study of an enterprise's internal and external environment and systematizes the main strategic analysis tools, including PEST/PESTEL analysis, Porter's Five Forces, competitive analysis, SWOT analysis, SNW analysis, VRIO analysis, and stakeholder analysis, with their comparative characteristics. The empirical part of the study is based on a survey of business representatives and aims to identify the most commonly used tools, barriers to their application, and alternative methods employed in real business practice. The practical significance of the study lies in comparing academically established strategic analysis tools with the actual needs of enterprises in the real sector of the economy.

Ключевые слова: стратегический анализ, внутренняя среда предприятия, внешняя среда, SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил Портера, предпринимательство, управленческие решения.

Keywords: strategic analysis, internal environment, external environment, SWOT analysis, PEST analysis, Porter's Five Forces, entrepreneurship, management decision-making.

Введение

В условиях усиливающейся конкуренции, нестабильности рынков и ускорения экономических изменений предприятия сталкиваются с необходимостью принятия управленческих решений, основанных не только на текущих показателях деятельности, но и на системной оценке факторов внешней и внутренней среды. Именно поэтому стратегический анализ сохраняет значимость как один из базовых элементов управления организацией, поскольку позволяет выявлять ограничения, риски, ресурсы и направления дальнейшего развития предприятия [1].

Проблема анализа внутренней и внешней среды предприятия получила широкое освещение в современной научной литературе. Исследованию данного вопроса посвящены работы, в которых рассматриваются как общие подходы к стратегическому управлению и планированию, так и отдельные инструменты анализа среды, применяемые в практике организации. В частности, в научных публикациях исследуются содержание стратегического анализа, факторы внешней и внутренней среды, а также прикладные методы их оценки, включая SWOT-анализ, PEST/PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера, конкурентный, стейкхолдерский, SNW- и VRIO-анализ [2].

Проблематика применения инструментов стратегического анализа получила достаточно широкое отражение в современной научной литературе. Исследованию вопросов анализа внутренней и внешней среды предприятия посвящены работы таких отечественных и зарубежных авторов, как Лекторович С.В., Панкратов А.Ю., Филонова А.А., Ксенофонтов А.А., Тимофеева М.Н., Зворыгина В.С., Пономарева Е.В., Лабозин, А.О., Савельева О.А., Ленюк К.М., Кучумов А.В., Фадеева А.Н., Коляда Н.Я., Андрийчук В.Г., Зильберштейн О.Б., Чайцева С.С., Лялькова Е.Е., Дударев Р.М., Шарапова В.М., Яковлева Т.М. и другие исследователи. В их трудах рассматриваются различные аспекты стратегического анализа, включая классификацию методов, особенности их применения, а также роль в формировании конкурентных преимуществ предприятия. Значительное внимание уделяется разработке и адаптации инструментов анализа к условиям современной экономики, а также их интеграции в систему стратегического управления организацией. В отечественной литературе особое внимание уделяется определению сущности внешней и внутренней среды организации. Под внешней средой обычно понимается совокупность факторов, находящихся вне прямого контроля предприятия, но оказывающих влияние на результаты его деятельности, тогда как внутренняя среда характеризуется ресурсами, компетенциями, структурой, процессами и управленческими возможностями самой организации [3].

Несмотря на широкую распространенность данной проблематики в научном сообществе, по-прежнему актуальной остается проблема фактической востребованности инструментов анализа внутренней и внешней среды предприятия в реальном секторе экономики. В научной литературе данные инструменты рассматриваются как значимая часть стратегического анализа организации и используются для оценки состояния предприятия и его окружения [2]. Вместе с тем степень их реального использования в практике бизнеса требует отдельной эмпирической проверки.

Поэтому основной целью данной работы является выявление уровня осведомленности, практического применения и воспринимаемой полезности инструментов анализа внутренней и внешней среды предприятия среди представителей бизнеса. Научная новизна исследования заключается в сопоставлении теоретически обоснованного набора инструментов стратегического анализа с реальной практикой предприятий и в выявлении факторов, ограничивающих их применение в управленческой деятельности.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. проанализировать теоретические подходы к исследованию внутренней и внешней среды предприятия;
2. систематизировать основные инструменты стратегического анализа, используемые в научной и учебной литературе;
3. провести сравнительную характеристику выбранных методов анализа;
4. разработать анкету для опроса представителей бизнеса;
5. провести эмпирическое исследование и обработать полученные результаты;
6. определить уровень осведомлённости и практического использования инструментов анализа;
7. выявить основные барьеры их применения в управленческой практике;
8. сформулировать выводы о соответствии теоретических подходов потребностям реального сектора экономики.

Материалы и методы исследования

Для достижения поставленной цели в работе был использован комплекс общенаучных теоретических и эмпирических методов исследования. На этапе теоретического анализа применялись методы обобщения, систематизации, сравнения научных публикаций, посвящённых вопросам стратегического анализа и оценки внутренней и внешней среды предприятия. Это позволило выделить ключевые инструменты анализа, определить их содержание, область применения и аналитические возможности.

При формировании перечня исследуемых инструментов использовались методы классификации и сравнительного анализа, с помощью которых были сгруппированы инструменты по типу анализируемой среды, уровню исследования и характеру управленческой задачи. Такой подход позволил не только перечислить отдельные методы, но и выстроить их в единую систему, пригодную для последующего эмпирического изучения.

Решение задачи, связанной с оценкой практической востребованности инструментов анализа, основывалось на применении эмпирических методов исследования. В частности, был использован метод анкетирования представителей бизнес-сообщества. Анкета включала вопросы, направленные на выявление уровня осведомлённости респондентов о рассматриваемых инструментах, частоты их использования, а также оценки их практической полезности и сложности применения.

Формирование выборки носило не массовый, а экспертный характер. В исследовании приняли участие 36 респондентов, соответствующих заранее установленным критериям: наличие руководящей должности с опытом управленческой деятельности не менее трёх лет; осуществление компанией динамичной операционной деятельности; финансовая состоятельность бизнеса, подтверждаемая положительной чистой прибылью по итогам последнего отчётного периода. Географические рамки исследования ограничены Приморским краем, что позволило обеспечить относительную однородность рыночных условий для всех участников опроса. Данный подход позволил содержательно сопоставить теоретический инструментарий с мнением респондентов, обладающих практическим опытом стратегического управления. Обработка результатов предполагает использование методов группировки, сопоставления, табличного представления и интерпретации данных.

Информационной базой исследования послужили научные публикации отечественных авторов, учебные материалы по менеджменту и стратегическому анализу, а также результаты проведённого анкетирования представителей реального сектора экономики Приморского края.

Результаты исследования

Анализ внутренней и внешней среды предприятия в современной экономической литературе рассматривается как один из ключевых элементов стратегического управления, поскольку именно он формирует основу для выбора направления развития организации, оценки ее положения на рынке и определения возможностей адаптации к меняющимся условиям [2].

Внешняя среда предприятия включает факторы, не контролируемые организацией напрямую, но способные существенно повлиять на ее функционирование. В научных работах к ним относятся политические, экономические, социальные, технологические, правовые и иные условия, формирующие общую среду хозяйственной деятельности. При этом внешняя среда делится на макросреду и микросреду, где макросреда описывает общие рамочные условия, а микросреда охватывает непосредственное рыночное окружение предприятия: конкурентов, потребителей, поставщиков, партнеров и иные группы влияния [3].

Внутренняя среда предприятия характеризуется совокупностью ресурсов, компетенций, организационной структуры, кадрового потенциала, управленческих процессов и иных внутренних параметров, определяющих способность организации достигать поставленных целей и реагировать на внешние изменения. В литературе подчеркивается, что устойчивость и конкурентоспособность предприятия во многом зависят от соотношения внутренних возможностей и внешних условий функционирования [5].

Именно поэтому в рамках стратегического анализа важна не изолированная, а комплексная оценка обеих составляющих среды. Такой подход позволяет не только зафиксировать текущее состояние предприятия, но и выявить стратегические проблемы, скрытые ограничения, точки роста и потенциальные угрозы. На этой логике строится большинство инструментов, рассматриваемых в научной литературе как базовые методы анализа среды

предприятия [6].

К числу наиболее известных инструментов анализа внешней среды относится PEST-анализ, ориентированный на исследование политических, экономических, социальных и технологических факторов. Его расширенной формой является PESTEL-анализ, в котором дополнительно учитываются экологические и правовые аспекты. В исследованиях отмечается, что данный инструмент полезен прежде всего для оценки макросреды и выявления долгосрочных тенденций, способных повлиять на деятельность предприятия [7].

Актуальность PEST-подхода сохраняется и в более новых публикациях. В частности, в работах, посвященных его применению для малых промышленных предприятий, подчеркивается, что он позволяет структурировать влияние внешних факторов и может быть адаптирован под специфику конкретного бизнеса, хотя в практическом применении требует качественного отбора действительно значимых переменных [8].

Для анализа отраслевой и конкурентной среды используется модель пяти сил Портера. Ее аналитическая ценность заключается в том, что она позволяет оценить интенсивность конкуренции, угрозу появления новых участников, влияние товаров-заменителей, а также силу поставщиков и покупателей. В отличие от PESTEL-анализа, данный инструмент работает не на уровне макроусловий, а на уровне структуры конкретного рынка [9].

Отдельную группу составляет конкурентный анализ, который в более прикладном виде ориентирован на изучение конкретных конкурентов, их стратегий, преимуществ, слабых сторон, ценовой политики, продуктового предложения и каналов продвижения. В научных работах подчеркивается, что конкурентный анализ особенно востребован в реальной предпринимательской практике, поскольку он непосредственно связан с оперативными и стратегическими решениями организации [10].

SWOT-анализ относится к числу наиболее универсальных методов, поскольку объединяет исследование внутренней и внешней среды. Его суть состоит в сопоставлении сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения. В литературе данный инструмент характеризуется как один из наиболее распространенных за счет простоты, наглядности, возможности использования в широком круге управленческих задач [11].

Вместе с тем исследователи указывают и на ограничения SWOT-анализа. К ним относятся зависимость результата от качества экспертных оценок, влияние человеческого фактора и риск недостаточной глубины анализа при формальном подходе к заполнению матрицы [12].

SNW-анализ ориентирован преимущественно на внутреннюю среду предприятия и позволяет оценивать не только сильные и слабые, но и нейтральные стороны организации. Такой подход делает диагностику внутреннего состояния более детализированной и позволяет уйти от излишне упрощенной логики. В литературе SNW-анализ рассматривается как полезный инструмент более глубокой оценки стратегического потенциала внутренней среды [13].

VRIO-анализ основан на ресурсном подходе и используется для определения того, какие ресурсы и компетенции предприятия действительно способны стать источником устойчивого конкурентного преимущества. В рамках данной модели оцениваются ценность, редкость, трудность воспроизводства и организационная обеспеченность ресурсов. Исследования показывают, что данный инструмент обладает высокой аналитической глубиной, но требует существенного объема информации и более высокой квалификации пользователя [14].

Стейкхолдер-анализ применяется для исследования заинтересованных сторон, способных влиять на деятельность организации. Его аналитическая задача состоит в выявлении круга стейкхолдеров, определении степени их влияния, характера интересов и значимости их взаимодействия с предприятием. В работах по данной теме подчеркивается, что стейкхолдер-анализ позволяет расширить рамки внешней оценки за пределы только конкурентного окружения и учитывать более широкий спектр ожиданий и ограничений [15]. Прикладное значение стейкхолдерского подхода дополнительно подтверждается исследованиями российских предприятий, где данный метод используется для оценки внутренней и внешней конфигурации влияния различных групп интересов. Это делает его подходящим не только для крупных корпораций, но и для всех типов организаций при анализе их деятельности [16].

Систематизация рассмотренных инструментов показывает, что они различаются по объекту анализа, уровню исследования и управленческой функции. Для удобства дальнейшего анализа их целесообразно представить в виде обобщающей таблицы.

Таблица 1 – Определение и область применения инструментов анализа внутренней и внешней среды предприятия

Инструмент	Что анализирует	Тип среды	Где используется
PEST / PESTEL	Политические, экономические, социальные, технологические, правовые и экологические факторы	Внешняя	Оценка макросреды, стратегическое планирование
Пять сил Портера	Конкуренция в отрасли, влияние покупателей, поставщиков, новых участников и заменителей	Внешняя	Анализ отрасли и конкурентной структуры рынка
Конкурентный анализ	Позиции, стратегии, преимущества и слабые стороны конкурентов	Внешняя	Анализ рынка, оценка конкурентного положения предприятия
SWOT-анализ	Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы	Смешанная	Комплексная оценка положения предприятия
SNW-анализ	Сильные, нейтральные и слабые стороны	Внутренняя	Диагностика внутреннего состояния предприятия
VRIO-анализ	Ценность, редкость, воспроизводимость и организационная обеспеченность ресурсов	Внутренняя	Выявление устойчивых конкурентных преимуществ
Стейкхолдер-анализ	Заинтересованные стороны, их интересы и влияние	Внешняя / смешанная	Оценка влияния ключевых участников внешнего окружения

Сравнительный анализ позволяет увидеть не только различия в объекте исследования, но и практические особенности применения этих методов. Наиболее удобные для бизнеса инструменты, как правило, сочетают наглядность, сравнительную простоту и возможность использования без сложной аналитической инфраструктуры. Методы, обладающие большей аналитической глубиной, напротив, часто оказываются более трудоемкими.

Для визуализации данных сравнительной характеристики исследуемых инструментов целесообразно составить таблицу, данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Сравнительная характеристика инструментов анализа

Инструмент	Преимущества	Недостатки	Предполагаемая практическая применимость
PEST / PESTEL	Системно отражает макрофакторы, помогает учитывать долгосрочные внешние изменения	Дает обобщенную картину, требует отбора реально значимых факторов	Высокая
Пять сил Портера	Позволяет оценить структуру рынка и конкурентное давление	Требует качественной отраслевой информации, менее гибок на быстро меняющихся рынках	Высокая
Конкурентный анализ	Напрямую связан с практикой бизнеса, ориентирован на реальные рыночные решения	Зависит от доступности и качества информации о конкурентах	Очень высокая
SWOT-анализ	Простота, универсальность, наглядность	Субъективность оценок, риск формального применения	Очень высокая
SNW-анализ	Более детальная оценка внутренней среды за счет нейтральных характеристик	Требует глубокого знания внутренних процессов предприятия	Средняя
VRIO-анализ	Позволяет выявить реальные источники конкурентного преимущества	Сложность применения и высокий запрос к аналитике	Средняя
Стейкхолдер-анализ	Учитывает широкий круг влияющих сторон и интересов	Значительная доля экспертной субъективности	Средняя

Из приведенного сопоставления видно, что в реальной предпринимательской среде наиболее вероятно будут востребованы те инструменты, которые относительно просты в применении и дают быстрый управленческий результат. Именно поэтому для последующего опроса представителей бизнеса были отобраны PEST/PESTEL-анализ, модель пяти сил Портера, конкурентный анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ, VRIO-анализ и стейкхолдер-анализ. Этот набор охватывает внешнюю, внутреннюю и смешанную среду и одновременно позволяет проверить, насколько известность и учебная распространенность метода совпадают с его фактическим использованием.

Для эмпирического этапа исследования важно было сформировать анкету, которая, с одной стороны, отражала бы все ключевые задачи работы, а с другой – не была бы перегруженной для респондента. Поэтому в анкету включены только те вопросы, которые непосредственно позволяют оценить осведомленность, использование, полезность и барьеры применения анализируемых инструментов, составленная анкета состояла из вопросов, сгруппированных в четыре тематических блока: первый блок был направлен на сбор общих данных о респондентах – размер предприятия и степень вовлеченности в принятие управленческих решений; второй блок оценивал уровень осведомлённости о семи инструментах стратегического анализа (PEST/PESTEL, пять сил Портера, конкурентный анализ, SWOT, SNW, VRIO, стейкхолдер-анализ); третий блок фиксировал фактическое использование инструментов, частоту их применения; четвёртый блок был посвящён барьерам применения и альтернативным методам анализа, используемым в реальной управленческой практике.

Распределение по размеру организаций оказалось относительно сбалансированным: по 33,3% составили микропредприятия и средний бизнес, по 16,7% – малый и крупный бизнес. Это позволяет рассматривать полученные результаты как отражающие практику разных уровней предпринимательской деятельности, а не только одного сегмента.

С точки зрения вовлеченности в управление, большинство респондентов непосредственно участвуют в принятии решений: 75% указали, что принимают управленческие решения, и еще 25% участвуют частично. Отсутствие респондентов, не вовлеченных в управление, повышает достоверность результатов, поскольку ответы даны лицами, имеющими практический управленческий опыт.

Далее была проанализирована степень осведомленности о рассматриваемых инструментах, результаты анкетирования представлены на рисунке 1.

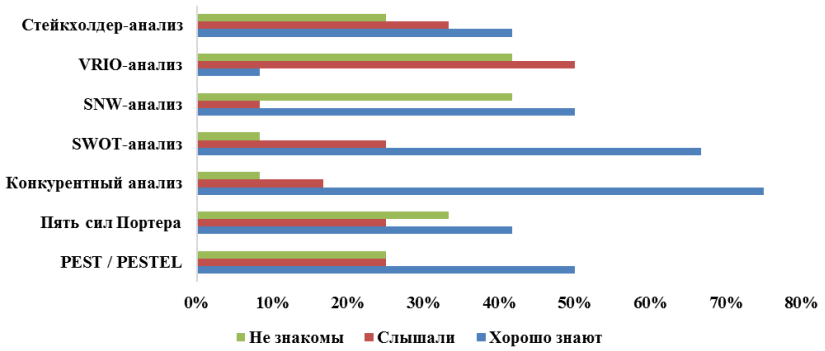


Рисунок 1 – Уровень осведомленности о инструментах анализа

Полученные данные показывают, что наибольшей известностью обладают конкурентный анализ и SWOT-анализ. Это подтверждает их широкое распространение как в образовательной среде, так и в практической

деятельности. В то же время более специализированные методы, такие как VRIO- и SNW-анализ, характеризуются значительно более низким уровнем осведомленности, что указывает на их ограниченное распространение вне академической среды.

Фактическая частота применения инструментов оценивалась на основе вопроса анкеты, где респонденты указывали регулярность использования каждого метода (регулярно / периодически / редко / не используется). Результаты систематизированы в диаграмме (рисунок 2).

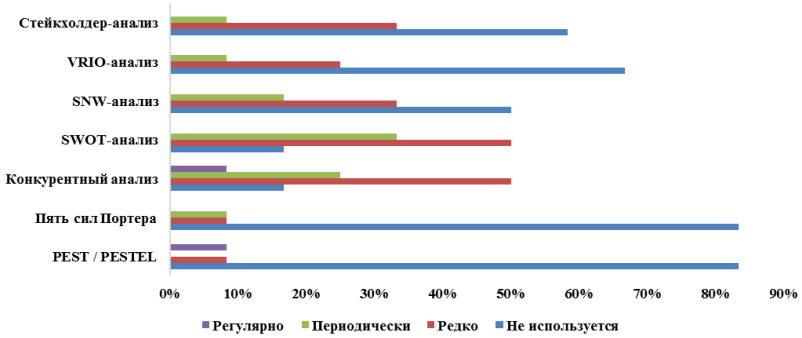


Рисунок 2 – Частота использования инструментов анализа

Результаты демонстрируют выраженный разрыв между уровнем осведомленности и фактическим применением инструментов. Несмотря на то, что PEST/PESTEL-анализ и модель пяти сил Портера известны значительной части респондентов, в реальной практике они практически не используются (более 80% ответов «не используется»).

Наиболее востребованными инструментами оказались конкурентный анализ и SWOT-анализ. При этом даже они применяются нерегулярно: 50% респондентов используют их редко, а доля регулярного применения минимальна. Это указывает на то, что стратегический анализ в большинстве компаний носит эпизодический, а не системный характер.

Инструменты с более высокой аналитической сложностью (VRIO, SNW, стейкхолдер-анализ) демонстрируют низкий уровень практического применения, что согласуется с теоретическим выводом о трудоемкости и требовательности данных методов к информации и квалификации пользователя.

Для выявления причин ограниченного использования инструментов был проведен анализ соответствующих ответов, результаты представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Причины отказа от использования инструментов анализа

Ключевым фактором является не столько недостаток знаний, сколько отсутствие восприятия практической ценности инструментов для конкретных предприятий, на что указали более четверти респондентов.

Факторы, традиционно рассматриваемые как основные барьеры (сложность методов и недостаток знаний), оказались менее значимыми. Это позволяет сделать вывод о том, что проблема носит не столько образовательный, сколько прикладной характер: инструменты не интегрируются в управленческую практику, поскольку не воспринимаются как дающие быстрый и очевидный результат.

Анализ ответов на последний открытый вопрос показал, что вместо формализованных инструментов стратегического анализа респонденты чаще всего используют следующие методы: ежемесячный анализ цен конкурентов, матрицу рисков ключевых контрагентов, а также регулярные экспертные совещания с руководителями отделов. В единичных случаях упоминались анализ дебиторской задолженности по контрагентам и мониторинг изменений в краевом законодательстве (льготы, лицензирование). Характерно, что ни один из респондентов не назвал метод, который требовал бы привлечения внешних консультантов или специализированного программного обеспечения, что подтверждает, что в реальной управленческой практике предприятий Приморского края доминируют неформальные, низкозатратные и оперативно применимые методы анализа, ориентированные на быструю реакцию, а не на стратегическую глубину.

В целом результаты эмпирического исследования подтверждают ранее сделанный теоретический вывод:

в реальной предпринимательской среде преимущество получают простые, наглядные и прикладные инструменты, непосредственно связанные с текущими управленческими задачами. Более сложные методы, несмотря на их аналитическую глубину, используются значительно реже и остаются преимущественно в сфере академического или консультативного применения.

Таким образом, можно констатировать наличие разрыва между теоретически разработанным инструментарием стратегического анализа и его фактическим использованием в бизнесе, что требует дальнейшего осмысления и адаптации данных методов к условиям реального сектора экономики.

Заключение

Проведённое исследование было направлено на оценку соответствия теоретически разработанных инструментов анализа внутренней и внешней среды предприятия их фактическому применению в практике бизнеса. В ходе работы были систематизированы ключевые методы стратегического анализа, рассмотрены их аналитические возможности и проведена их сравнительная характеристика, а также реализовано эмпирическое исследование в форме анкетирования представителей реального сектора экономики.

Результаты теоретического анализа показали, что инструменты стратегического анализа охватывают различные уровни и аспекты деятельности предприятия: от макроэкономических факторов до внутренних ресурсов и компетенций организации. При этом они существенно различаются по степени сложности, глубине анализа и требованиям к информационной базе.

Эмпирическая часть исследования позволила выявить ряд устойчивых закономерностей. Во-первых, установлено, что уровень осведомлённости о наиболее распространённых инструментах (SWOT-анализ, конкурентный анализ, PEST/PESTEL) остаётся достаточно высоким. Во-вторых, зафиксирован значительный разрыв между знанием инструментов и их практическим использованием. Даже наиболее известные методы применяются преимущественно эпизодически, а такие инструменты, как VRIO-, SNW- и стейкхолдер-анализ, используются ограниченно.

В-третьих, выявлены ключевые причины низкой востребованности инструментов стратегического анализа в бизнесе. Основными из них являются отсутствие воспринимаемой практической необходимости, использование альтернативных (часто неформализованных) методов анализа, а также ограниченность времени и информационных ресурсов. При этом факторы, связанные с недостатком знаний, оказались менее значимыми, что указывает на прикладной, а не образовательный характер проблемы.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что в реальной предпринимательской практике наибольшее распространение получают инструменты, обладающие простотой, наглядностью и возможностью быстрого применения. Методы, требующие более глубокого анализа и значительных затрат ресурсов, используются значительно реже, несмотря на их теоретическую значимость. При этом, результаты не могут быть экстраполированы на весь реальный сектор экономики России в силу следующих ограничений: экспертный характер выборки, географическая локализация, добровольный характер участия. Полученные данные корректно интерпретировать как пилотную оценку практик стратегического анализа в регионе, а не как репрезентативную статистику по отрасли или стране в целом.

Таким образом, научная новизна исследования заключается в выявлении и обосновании разрыва между академически разработанным инструментарием стратегического анализа и реальными потребностями бизнеса. Практическая значимость работы состоит в возможности использования полученных результатов для адаптации существующих методов анализа к условиям деятельности предприятий, а также для разработки более прикладных и доступных инструментов поддержки управленческих решений.

Источники:

1. Лекторович С.В. Стратегическое управление и планирование в современных организациях: ключевые аспекты и методы // Инновации и инвестиции. 2024. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-i-planirovanie-v-sovremennyh-organizatsiyah-klyuchevye-aspekty-i-metody (дата обращения: 25.03.2026).
2. Панкратов А.Ю., Мулько А. С. Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №4-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-vnutrenney-i-vneshney-sredy-organizatsii (дата обращения: 25.03.2026).
3. Филонова А.А. Анализ внутренней и внешней среды организации // Форум молодых ученых. 2017. №6 (10). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-vnutrenney-i-vneshney-sredy-organizatsii (дата обращения: 25.03.2026).
4. Ксенофонтов А.А. Применение методов стратегического анализа в деятельности современной компании // Инновации и инвестиции. 2022. №6. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-strategicheskogo-analiza-v-deyatelnosti-sovremennoy-kompanii (дата обращения: 25.03.2026).
5. Тимофеева М.Н., Ферару Г.С. Оценка внешней и внутренней среды компании: методология и практика // Экономика и социум. 2017. №4 (35). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-vneshney-i-vnutrenney-sredy-kompanii-metodologiya-i-praktika (дата обращения: 25.03.2026).
6. Зворыгина В.С. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа // Форум молодых ученых. 2016. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-provedeniya-kompleksnogo-situatsionnogo-analiza-vnutrenney-i-vneshney-sredy-kompanii-metodom-swot-analiza (дата обращения: 30.03.2026).
7. Пономарева Е.В. Методология проведения PESTEL-анализа // Экономика и социум. 2016. №11-2 (30). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-provedeniya-pestel-analiza (дата обращения: 30.03.2026).
8. Лабозин А.О. Методология проведения PEST-анализа для малых промышленных предприятий // Экономика. Информатика. 2025. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-provedeniya-pest-analiza-dlya-malyh-promyshlennyh-predpriyatiy (дата обращения: 30.03.2026).
9. Савельева О.А., Федорова Н.В. Анализ конкурентной среды компании по модели «пяти сил» М.Портера // Вестник науки. 2025. №11 (92). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-sredy-kompanii-po-modeli-pyati-sil-m-portera (дата обращения: 30.03.2026).

10. Ленюк К.М. Методы конкурентного анализа // Форум молодых ученых. 2018. №12-3 (28). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metody-konkurentnogo-analiza (дата обращения: 31.03.2026).
11. А. В. Кучумов, М. А. Сафронов, П. Ю. Еремичева Специфика SWOT-анализа как инструмента стратегического управления // ЭВ. 2024. №2 (37). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-swot-analiza-kak-instrumenta-strategicheskogo-upravleniya (дата обращения: 31.03.2026).
12. Шхагошев Р.В., Шхагошев Р.В., Бубен А.А. Риски использования swot-анализа в предпринимательской деятельности // Вестник евразийской науки. 2023. №3S. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/riski-ispolzovaniya-swot-analiza-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti (дата обращения: 01.04.2026).
13. Коляда Н.Я. Роль SWOT и SNW-анализов в процессе стратегического управления компанией // National Science. 2023. №5. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-swoti-snw-analizov-v-protsesse-strategicheskogo-upravleniya-kompaniey (дата обращения: 31.03.2026).
14. Андрийчук В. Г., Колесниченко Ю. Ю. Оценка эффективности использования ресурсов производственного потенциала на основе метода VRIO-анализа // Формирование рыночных отношений в Украине. 2016. №11 (186). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ otsenka-effektivnosti-ispolzovaniya-resursov-proizvodstvennogo-potentsiala-na-osnove-metoda-vrio-analiza (дата обращения: 01.04.2026).
15. Никифорова Е.В. Элементы стейкхолдер-анализа экономических субъектов // АНИ: экономика и управление. 2018. №3 (24). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/elementy-steykholder-analiza-ekonomicheskih-subektov (дата обращения: 01.04.2026).
16. Зильберштейн О.Б., Невструев К.В., Семенюк Д.Д., Шкляр Т.Л., Юрковский А.В. Анализ стейкхолдеров на примере российских предприятий // Вестник евразийской науки. 2016. №3 (34). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-steykholderov-na-primere-rossiyskih-predpriyatiy (дата обращения: 01.04.2026).

А.Р. Пилосян – аспирант, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, azatpilos@yandex.ru,
A.R. Pilosian – postgraduate student, Sochi state university, Sochi, Russia;
С.Г. Петросян – аспирант, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, Saud055@yandex.ru,
S.G. Petrosyan – postgraduate student, Sochi state university, Sochi, Russia;
Э.А. Пилосян – к.т.н., доцент кафедры прикладной информатики и математики, Сочинский государственный университет, Сочи, Россия, azalto@mail.ru,
E.A. Pilosian – candidate of technical sciences, associate professor of the department of applied informatics and mathematics, Sochi state university, Sochi, Russia.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ И ЦЕНОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ КАК ФАКТОР РОСТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
IMPROVING BUSINESS PROCESSES AND PRICING POLICY OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES AS A FACTOR OF GROWTH IN THE EFFICIENCY OF THEIR ECONOMIC ACTIVITIES

Аннотация. В статье исследуется взаимосвязь между совершенствованием бизнес-процессов, ценовой политикой предприятий сферы услуг и ростом эффективности их хозяйственной деятельности. Актуальность обусловлена ключевой ролью сферы услуг в экономике регионов России и необходимостью повышения конкурентоспособности предприятий в условиях нестабильного спроса и роста издержек. Цель – выявить характер этой взаимосвязи. На основе анализа литературы уточнено содержание понятий «бизнес-процессы», «ценовая политика» и «эффективность хозяйственной деятельности», рассмотрены методы оптимизации процессов и ценообразования в гостиничном бизнесе и швейном производстве. Установлено, что совершенствование процессов воздействует преимущественно на затраты и качество услуги, ценовая политика – на результат деятельности, а их согласованное применение порождает синергетический эффект, формируя самоподдерживающийся контур повышения эффективности. Предложены рекомендации по совершенствованию процессов, оптимизации ценовой политики и их согласованию.

Abstract. The article examines the relationship between the improvement of business processes, the pricing policy of service sector enterprises and the growth of the efficiency of their economic activities. The relevance stems from the key role of the service sector in the economy of Russian regions and the need to enhance enterprise competitiveness amid unstable demand and rising costs. The purpose is to identify the nature of this relationship. Based on an analysis of the literature, the article clarifies the concepts of business processes, pricing policy and efficiency of economic activity, and considers methods of process optimization and pricing in the hotel business and garment production. It is established that process improvement affects primarily costs and service quality, pricing policy affects the result of activity, and their coordinated application generates a synergistic effect, forming a self-sustaining loop of efficiency growth. Recommendations are proposed for improving processes, optimizing pricing policy, and coordinating the two directions.

Ключевые слова: бизнес-процессы, ценовая политика, эффективность хозяйственной деятельности, сфера услуг, реинжиниринг бизнес-процессов, ценностное ценообразование, рентабельность, гостиничный бизнес, управление доходностью.

Keywords: business processes, pricing policy, efficiency of economic activity, service sector, business process reengineering, value-based pricing, profitability, hotel business, yield management.

1. Введение

Сфера услуг – один из ключевых секторов экономики Российской Федерации: по данным Росстата, вклад её отраслей в ВВП страны устойчиво превышает половину объёма, а доля занятых в секторе значительна [1]. В условиях усиливающейся конкуренции, нестабильности спроса и роста операционных издержек предприятия сферы услуг вынуждены постоянно искать пути повышения эффективности хозяйственной деятельности.

Особое место среди инструментов повышения конкурентоспособности и финансовых результатов занимают управление бизнес-процессами и ценовая политика. Совершенствование бизнес-процессов – их упорядочение, стандартизация и оптимизация – позволяет сократить издержки, повысить качество услуг и ускорить их предоставление. Ценовая политика определяет рыночное позиционирование предприятия, формирует структуру доходов и влияет на рентабельность. В совокупности эти два направления способны существенно повлиять на итоговую эффективность работы предприятия.

Теоретические основы управления бизнес-процессами заложены в работах М. Хаммера и Дж. Чампи, разработавших концепцию реинжиниринга бизнес-процессов [2], и Т. Давенпорта, обосновавшего процессный подход к организационным инновациям [3]. Конкурентное ценообразование и стратегическое управление стоимостью исследовал М. Портер [4]; вопросы региональной экономики и эффективности отраслей сферы услуг – А. Г. Гранберг, П. А. Минакир и другие [5, 6]. Вместе с тем комплексный анализ взаимосвязи между