

УДК 303.7:65.01

*В. В. КОВАЛЬЧУК, канд. экон. наук, доцент  
Гомельский государственный университет им. Ф. Скорины*

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ ОРГАНИЗАЦИИ: ИНТЕГРАЦИЯ В ПРАКТИКУ БИЗНЕС-АНАЛИЗА**

Исследованы вопросы бизнес-анализа на примере транспортных организаций Республики Беларусь в контексте изменяющейся экономической ситуации и усиления факторов неопределенности. Рассмотрены новые методические подходы к стратегическому анализу, включающие анализ внешней и внутренней среды, оценку конкурентоспособности и разработку стратегических альтернатив. Предложены новации в подходах к обработке информации и аналитическим исследованиям, основанные на основополагающих принципах бизнес-анализа.

В настоящее время современные организации, осуществляющие свою деятельность в динамичном мире конкуренции, турбулентности цен и непрерывном развитии технологий все чаще сталкиваются с необходимостью стратегического планирования, в основе которого лежит стратегический анализ. Особое внимание стратегическому анализу уделяется в контексте бизнес-анализа как нового научного направления экономического анализа.

Международный институт бизнес-анализа (ИВА) структурирует задачи бизнес-анализа по шести областям знаний, среди которых отдельное место занимает стратегический анализ [1].

Стратегический анализ включает в себя проведение аналитических исследований во взаимодействии с заинтересованными сторонами, конечная цель которых заключается в определении стратегических и тактических потребностей бизнеса. Результатом исследования считается разработка стратегии организации, которая соответствует целям ее развития. Ранее такие исследования по версии свода знаний по бизнес-анализу (ВАВОК) рассматривались как анализ организации. По мнению большинства аналитиков, стратегический анализ традиционно включает в себя подходы, основанные на применении нескольких основополагающих методов бизнес-анализа: SWOT, PESTLE и «Пять сил Портера» [2].

На протяжении длительного периода времени стратегический анализ традиционно рассматривался как отдельный инструмент, позволяющий оценить ретроспективу положения организации, определить ее конкурентные преимущества и выработать долгосрочную стратегию развития. Сейчас стратегический анализ становится ключевым объектом бизнес-анализа в различных

отраслях. Современный бизнес-анализ предполагает отражение в содержании стратегического анализа смещения акцента на динамические изменения объекта исследования путем регулярного анализа, мониторинга и совершенствования деятельности организации.

Обоснование интеграции бизнес-анализа в сегментарную область стратегического анализа обусловлена следующими объективными причинами:

Во-первых, смещение акцентов на объективизацию процессов стратегического анализа. Используемый инструментарий и методы при проведении бизнес-анализа, как правило, исключают субъективные оценки и предположения, формируемые в ходе аналитических исследований. Например, SWOT-анализ, в котором оцениваются сильные и слабые стороны объекта исследования на основе экспертных мнений, может быть подкреплён дополнительными фактическими данными. Если рассматривать организации транспортной отрасли, то это могут быть конкретные данные о затратах на топливо, производительности транспортно-экспедиционной компании, уровень удовлетворенности клиентов и др. Такой подход помогает проверить обоснованность выводов, выявить скрытые возможности и угрозы, которые не всегда могли быть выявлены при традиционных подходах к стратегическому анализу.

Во-вторых, обеспечение непрерывности процесса стратегического анализа. Например, если оценивать рынок грузоперевозок, то выявляется, что он чувствителен к внешним факторам: колебаниям цен на топливо, развитию транспортно-логистической инфраструктуры, изменениям законодательства и др. Поэтому регулярный контроль показателей эффективности, анализ конкурентной среды, различных трендов, формируемых на внутреннем и внешнем рынках транспортных услуг, позволяют своевременно выявлять изменения и адаптировать стратегию развития транспортной компании к диктуемым временем условиям. В этом случае непредвиденные негативные ситуации могут быть устранены оперативными действиями менеджмента и работников транспортных организаций.

В-третьих, оказание содействия реализации разработанной стратегии и выполнение мониторинга за достижениями запланированных целей на основе разработанной системы показателей эффективности (KPI). Если показатели KPI снижаются, то проведение бизнес-анализа позволяет выявить причины снижения. Например, для транспортных организаций – это задержки при перевозках грузов, непроизводительные потери при доставке продукции покупателю, снижение качества обслуживания и т. д. В конечном итоге разрабатываются меры по предупреждению и устранению негативных последствий работы организации.

На практике бизнес-анализ включает в себя комплексный алгоритм проведения стратегического анализа, который состоит из следующих этапов:

1 Оценка результатов деятельности организации за исследуемый период. Для транспортной организации – это анализ динамики объемов перевозок, стоимость перевозок, цены конкурентных компаний, запросы пассажиров и других клиентов и т. д. Цель – выявление сильных и слабых сторон компании.

2 Разработка стратегии: транспортная логистика (оптимизация маршрутов), ценовая политика, качество обслуживания. Цель – на основе обоснованных данных и расчетов определить стратегию развития транспортной компании.

3 Контроль за реализацией стратегии, в частности мониторинг показателей эффективности (KPI). К ним относятся объем перевозок, уровень удовлетворенности клиентов, доля рынка перевозок, занимаемая транспортной организацией и др. Проводится анализ отклонений показателей от намеченной стратегии. Конечной целью анализа является разработка мер по устранению причин несоблюдения ключевых показателей эффективности [3].

Однако растущая сложность и неопределенность бизнес-среды (концепция VUCA-мира) требует пересмотра устоявшихся подходов бизнес-анализа. Если раньше стратегический анализ был прерогативой топ-менеджмента, то сегодня он смещается в зону ответственности бизнес-аналитиков, которые, владея современными методами сбора и обработки данных, способны трансформировать разрозненную информацию в структурированные идеи. Необходима интеграция современных подходов к бизнес-анализу, которые ни в коем случае не должны отменять классическую модель бизнес-анализа, но надстраивать новые элементы методики и принципы его проведения.

Современные подходы к стратегическому анализу должны быть учтены при разработке методики в этой области исследования. Методика стратегического анализа должна быть основана не только на интеграции современных подходов к направлению исследования, но и учитывать специфику отраслевой принадлежности организации.

Рассмотрим комплексную методику стратегического анализа на примере транспортной организации с учетом интеграции современных подходов бизнес-анализа. Данная методика должна включать в себя следующие этапы:

**Этап 1. Бизнес-анализ транспортных организаций Республики Беларусь** (классическая модель). Проводится по следующим направлениям:

- анализ внешней и внутренней среды;
- оценка конкурентоспособности;
- разработка стратегических альтернатив;
- выбор стратегии и разработка плана реализации.

**Анализ внешней среды.** На данном этапе осуществляется оценка и влияние факторов на макро- и микроэкономическом уровне, оказывающих влияние на показатели деятельности транспортных организаций. В основе таких исследований лежит специфический прием бизнес-анализа – PESTEL-анализ.

В ходе проведения PESTEL-анализа рассматриваются политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы. Особое внимание уделяется влиянию государственной политики в области исследования макроэкономической ситуации в стране и регионе, демографическим тенденциям, развитию новых технологий (например, цифровизация транспортной отрасли, электромобили, беспилотный транспорт), экологическим требованиям и изменениям в законодательстве. Выбранные факторы группируются, определяется степень их значимости и оценивается их влияние на развитие транспортных организаций. Заключительным этапом является формирование возможных сценариев развития деятельности организации, в ходе разработки которых систематизируются возможные риски и векторы развития [4].

Рассмотрим в качестве примера анализ внешней среды методом PEST-анализа на примере транспортной организации. Бизнес-аналитик во взаимодействии со специалистами организации при поддержке корпоративного менеджмента проводят экспертную (бальную) оценку выбранных факторов в пределах установленного диапазона вероятности их изменения и определяет сумму степени влияния факторов [5]. В данном примере шкала диапазона выбрана от 1 до 5. Одновременно выявляется среднестатистическая оценка факторов и корректируется на весовой коэффициент. Результаты PEST-анализа транспортной организации объединяются в сводной таблице (таблица 1).

*Таблица 1 – Результаты PEST-анализа транспортной организации [5]*

<b>Р – Политические факторы</b>		<b>Е – Экономические факторы</b>	
Господдержка транспортной отрасли	0,25	Колебания валютных курсов	0,18
Потеря иностранных клиентов и контрагентов	0,19	Проблемы, связанные с международными платежами	0,15
Уход иностранных компаний с рынка IT	0,15	Влияние международных санкций и ограничений на транспортные потоки	0,13
Закрытие филиалов в зарубежных странах	0,13	Потеря контрактов по форс-мажорным ситуациям	0,11
Изменения в налоговой политике, субсидировании транспортных компаний, таможенном кодексе	0,08	Колебания цен на нефть и бензин	0,09
Отсутствие возможности возврата контейнеров из «недружественных» стран	0,07	Снижение спроса на пассажирские и контейнерные перевозки	0,08

Окончание таблицы 1

S – Социально-культурные факторы		Т – Технологические факторы	
Развитость транспортной инфраструктуры в регионах	0,16	Техобслуживание и ремонт подвижного состава	0,20
Демографический состав населения	0,13	Качество электросистем для рельсового транспорта	0,16
Культурные особенности разных регионов	0,13	Недостаточное качество российских ИТ-систем	0,15
Разница уровня квалификации сотрудников в разных регионах	0,12	Технологическая оснащенность терминалов в регионах	0,08

**Анализ внутренней среды.** На данном этапе проводится комплексная оценка ресурсов и компетенций транспортной организации (таблица 2).

Таблица 2 – Методика анализа внутренней среды

Вид анализа	Направления анализа
Ресурсный анализ	Оценка финансовых, материальных, человеческих, информационных и нематериальных ресурсов. Особое внимание уделяется анализу производственных мощностей, транспортного парка, логистической инфраструктуры, квалификации персонала и наличию уникальных компетенций
Функциональный анализ	Оценка эффективности основных и вспомогательных бизнес-процессов, включая логистику, маркетинг, финансы, управление персоналом и инновации
Анализ цепочки ценности	Выявление видов деятельности, создающих ценность для потребителей. Определение возможностей для оптимизации процессов и повышения конкурентоспособности
Финансовый анализ	Оценка финансового состояния организации, включая анализ рентабельности, ликвидности, финансовой устойчивости и деловой активности

**Оценка конкурентоспособности.** На основе результатов анализа внешней и внутренней среды проводится оценка конкурентоспособности транспортной организации с использованием следующих методов:

- SWOT-анализ (идентификация сильных и слабых сторон, возможностей и угроз);
- матрица BCG (оценка стратегического положения отдельных видов деятельности или бизнес-единиц);
- оценка ключевых показателей эффективности (KPI) (определение и мониторинг показателей, отражающих эффективность деятельности организации в различных областях).

SWOT-анализ проводится при разработке стратегии развития организации, решений корпоративного менеджмента, внедрении нового продукта. Выявление сильных и слабых сторон деятельности организации увеличивает

возможность своевременного использования различных преимуществ, определяет продуктивность дел по сравнению с конкурентным бизнесом [6]. Пример SWOT-анализа представлен в таблице 3.

Таблица 3 – SWOT-анализ транспортной организации [6]

Анализ сильных и слабых сторон	
<b>Strengths – анализ сильных сторон</b>	<b>Weaknesses – анализ слабых сторон</b>
<p>Разнообразный парк транспортных средств, включая грузовики, контейнеровозы, поезда.</p> <p>Широкая сеть складов, терминалов по всей стране.</p> <p>Опытные специалисты по логистике, транспортировке грузов.</p> <p>Гибкая система ценообразования, индивидуальный подход к каждому покупателю</p>	<p>Недостаточное использование информационных технологий в управлении логистикой.</p> <p>Ограниченные возможности расширения и масштабирования бизнеса за пределами страны.</p> <p>Недостаточная автоматизация процессов складского хозяйства.</p> <p>Проблемы с качеством обслуживания клиентов в некоторых регионах</p>
Анализ возможностей и угроз	
<b>Opportunities – анализ возможностей</b>	<b>Threats – анализ угроз</b>
<p>Увеличение объемов перевозок за счет добавления новых видов транспорта.</p> <p>Запуск новых логистических услуг, таких как услуги складского хранения, кросс-докинг.</p> <p>Расширение присутствия на международном рынке за счет заключения партнерских соглашений с зарубежными компаниями.</p> <p>Внедрение современных систем управления складом, транспортом</p>	<p>Конкуренция в сегменте со стороны крупных международных компаний.</p> <p>Влияние новых законов на стоимость перевозок, складского хранения.</p> <p>Снижение спроса на логистические услуги из-за экономических кризисов в странах-партнерах.</p> <p>Технические проблемы, связанные с обновлением парка транспортных средств, складского оборудования</p>

Уровень угроз и возможностей (низкий, средний, высокий) можно определить при помощи матриц, обеспечивающих выявление актуальных для организации видов исследуемых явлений.

**Разработка стратегических альтернатив.** Строится на базе результатов SWOT-анализа при определяющей роли выявленных возможностей и угроз. При этом принимаются во внимание следующие факторы:

- специфика белорусской транспортной отрасли (значительная роль государственных транспортных компаний, регулирование цен и тарифов, зависимость от транзита грузов между Россией и Европой);
- макроэкономические факторы (инфляция, валютные колебания, изменение спроса на транспортные услуги);
- технологические инновации (развитие новых видов транспорта, цифровизация и автоматизация процессов);
- геополитическая ситуация (влияние международных санкций и ограничений на транспортные потоки).

С учетом вышеуказанных факторов разрабатываются стратегические альтернативные решения для развития организации. Наиболее типичные стратегические альтернативы для организаций транспортной отрасли представлены в таблице 4.

*Таблица 4 – Типичные стратегические альтернативы для транспортных организаций Республики Беларусь*

Стратегические альтернативы	Характеристика альтернативного направления
Стратегия роста	Расширение деятельности на новые рынки или в новые сегменты транспортной отрасли
Стратегия повышения эффективности	Оптимизация бизнес-процессов, снижение издержек и повышение производительности
Стратегия диверсификации	Развитие новых видов деятельности, не связанных с традиционными транспортными услугами (например, логистические услуги, складское хранение, таможенное оформление)
Стратегия сотрудничества	Создание альянсов и партнерств с другими транспортными организациями или поставщиками услуг

**Выбор стратегии и разработка плана реализации.** Оценка стратегических альтернатив позволяет выбрать наиболее подходящую стратегию. Разрабатывается план реализации стратегии, включающий конкретные мероприятия, сроки их реализации, необходимые ресурсы, ответственных исполнителей.

**Этап 2. Разработка стратегии с учетом факторов неопределенности.** Разработка стратегии с использованием способов и приемов, позволяющих адаптироваться к различным изменениям во внешней среде, к которым относятся:

1) сценарное планирование. Разработка различных сценариев развития внешней среды (оптимистический, вероятностный, негативный и др.). План действий составляется для каждого сценария;

2) гибкое планирование. Разработка стратегии с высокой степенью адаптации к изменениям во внешней среде;

3) управление рисками. Оценка рисков, связанных с изменениями во внешней среде и разработка мер по их возможной нейтрализации;

4) мониторинг и контроль. Систематический контроль за изменениями во внешней и внутренней среде и разработка оперативных мер по корректировке стратегии.

**Этап 3. Практические рекомендации для транспортных организаций Республики Беларусь [7, 8].**

На этом этапе на основе проведенного анализа формулируются практические рекомендации для транспортных организаций Республики Беларусь (таблица 5).

Таблица 5 – Практические рекомендации для транспортных организаций

Рекомендации	Характеристика стратегии
Активное внедрение цифровых технологий	Цифровизация транспортной отрасли позволяет оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность управления и улучшить качество обслуживания клиентов
Развитие логистических услуг	Расширение спектра предлагаемых услуг за счет логистических услуг, складского хранения и таможенного оформления
Диверсификация рынков сбыта	Поиск новых рынков сбыта транспортных услуг, особенно в странах Азии и Африки
Укрепление сотрудничества с государственными органами	Участие в реализации государственных программ развития транспортной инфраструктуры и получение государственной поддержки
Повышение квалификации персонала	Инвестиции в обучение и развитие персонала, особенно в области цифровых технологий и новых видов транспорта

Предложенная методика бизнес-анализа в области стратегического анализа позволяет формировать эффективные стратегии развития с учетом факторов неопределенности, позволяющих адаптироваться к изменениям во внешней и внутренней среде, а также выявлять потенциальные риски и разрабатывать меры по их нейтрализации. Правильно организованная система мониторинга и контроля способствует своевременной разработке мер по корректировке стратегии.

Совершенствование бизнес-анализа касается не только методических подходов, но и принципов его проведения. Это не означает изменения классической модели стратегического анализа, а делает возможным повышение его качества путем учета факторов неопределенности, экономических, политических и других возможных рисков. Особое место при этом занимают новации в подходах к обработке информации и аналитических исследованиях, которые должны базироваться на следующих основополагающих принципах:

**1 Data-driven стратегический анализ.** В основе решений о выборе стратегии развития организации должен лежать анализ больших данных, что подразумевает:

- использование BI-систем (Tableau, Power BI) для мониторинга макроэкономических и отраслевых показателей в реальном времени;
- социальный листинг и анализ настроений стейкхолдеров в цифровом пространстве для выявления скрытых угроз и возможностей;
- прогнозная аналитика для моделирования сценариев развития рынка.

**2 Анализ динамических способностей (Dynamic Capabilities).** В процессе анализа оценивается способность организации к обновлению и реконфигурации (изучается способность к разработке нового продукта, гибкость бизнес-процессов, способность к инновациям). Реализация такого принципа

осуществляется через аудит организационной зрелости, скорости вывода продукта на рынок (time-to-market) и эффективности продаж.

**3 Гибкие (Agile) методики стратегического анализа.** Применяются интерактивные подходы при разработке стратегии:

- стратегические канвы (Strategic Canvas) из методологии Blue Ocean Strategy для визуализации и поиска незанятых рыночных ниш:

- быстрое прототипирование стратегий через проведение стратегических спринтов и экспериментов с последующей быстрой обратной связью от рынка;

- адаптивное стратегическое планирование, где стратегия регулярно пересматривается и корректируется (например, каждые 6–12 месяцев);

- углубленный анализ экосистем и стейкхолдеров, в процессе которого проводится анализ не только прямых конкурентов, а всей экосистемы: партнеров, технологических стартапов, регуляторов, сообществ. В ходе анализа используются карты стейкхолдеров с оценкой степени их влияния и заинтересованности в динамике за исследуемый период.

При этом целесообразно, чтобы в основе порядка проведения стратегического анализа, интегрированного в цикл бизнес-анализа, лежала практическая составляющая. В связи с этим комплексный подход к практике проведения бизнес-анализа предусматривает внедрение следующих рекомендаций по его практической интеграции:

**1 Непрерывный мониторинг** (внедрение дашбордов для отслеживания внешних и внутренних индикаторов (KPI, PESTEL-факторы)).

**2 Периодический глубокий анализ.** Проведение ежеквартальных стратегических сессий с использованием комплекса моделей: PESTEL + «5 сил»; SWOT-анализ + Оценка ключевых показателей эффективности (KPI).

**3 Валидация и адаптация.** Тестирование стратегических гипотез через инновационные проекты и использование обратной связи для немедленной корректировки выбранного направления развития.

Таким образом, современные подходы к стратегическому анализу организации характеризуются интеграцией в практику бизнес-анализа на основе совершенствования методических подходов и принципов исследования, сочетаемых с переходами к гибким, data-ориентированным и непрерывным практикам. Это способствует повышению эффективности разработанной стратегии, основанной на возможности адаптации и способности организации к своевременным корректировкам обозначенных целей в условиях неопределенности, в соответствии с изменениями внутренней и внешней среды. Обеспечение организационной устойчивости, развития и роста организации во многом будет зависеть от внедрения в практику работы бизнес-аналитика современных подходов к проведению стратегического анализа, включающих критически важные компетенции в концепции достижений постоянных конкурентных преимуществ.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1 **Бариленко, В. И.** Методология бизнес-анализа : учеб. пособие / В. И. Бариленко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : КНОРУС, 2022. – 218 с.
- 2 **Джаншало, Р. Е.** Бизнес-анализ : учеб. пособие / Р. Е. Джаншало. – Алматы : Казак университети, 2017. – 113 с.
- 3 **Грант, Р. М.** Современный стратегический анализ / Р. М. Грант. – 5-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Питер, 2008. – 142 с.
- 4 PEST-анализ логистика. Этапы анализа. – URL: <https://analytikaplus.ru> (дата обращения: 02.10.2025).
- 5 Изучение перспектив развития оператора грузоперевозок с помощью PEST-анализа на примере ПАО «Трансконтейнер» / И. Е. Крыгина, С. А. Демченкова, О. А. Володина, А. А. Неретин // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 389–398.
- 6 **Тургунов, М.** SWOT-анализ: как правильно проводить / Т. Тургунов. – URL: <https://turgunov.ru/swot-analiz/> (дата обращения: 02.10.2025).
- 7 О государственной программе «Транспортный комплекс» на 2021–2025 гг. : постановление Совета Министров Респ. Беларусь от 23 марта 2021 г. № 165 (в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 29 дек. 2023 г. № 1001) // Информационно-правовая система «Эталон». – URL: [etalonline.by](http://etalonline.by) (дата обращения: 10.10.2025).
- 8 Время требует новых решений // Транспортный вестник. – URL: <https://transport-gazeta.by/vremya-trebuem-novykh-reshenij/> (дата обращения: 10.10.2025).
- 9 Анализ хозяйственной деятельности на железнодорожном транспорте : учеб. / В. Г. Гизатулина, Д. А. Панков, О. В. Липатова, С. Л. Шатров. – Гомель : БелГУТ, 2020. – 415 с.

*V. KOVALCHUK, PhD, Associate Professor  
Francisk Skorina Gomel State University*

### **MODERN APPROACHES TO STRATEGIC ANALYSIS OF AN ORGANIZATION: INTEGRATION INTO BUSINESS ANALYSIS PRACTICE**

The article explores the issues of business analysis using the example of transport organizations in the Republic of Belarus in the context of the changing economic situation and increasing uncertainty factors. It examines new methodological approaches to strategic analysis, including the analysis of the external and internal environment, the assessment of competitiveness, and the development of strategic alternatives. The article also proposes innovations in approaches to information processing and analytical research based on the fundamental principles of business analysis.

Получено 15.10.2025