

УДК 339.138

Е. В. Денисова

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Калуга, e-mail: zubkovbuba2010@yandex.ru

Г. В. Петрова

Калужский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Калуга

ИНТЕГРАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АНАЛИТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ БИЗНЕСА

Ключевые слова: конкурентоспособность, SWOT-анализ, PEST-анализ, внешняя среда, внутренняя среда, стратегия развития, стратегический анализ.

В современных условиях динамичной и быстроразвивающейся внешней среды бизнеса уровень конкурентоспособности компании приобретает ключевую роль. В статье приведена эмпирическая проверка комплексного подхода к диагностике, анализу и повышению конкурентоспособности организации. Данный подход основан на интеграции классических методов стратегического анализа: классический SWOT-анализ, расширенный SWOT-анализ и PEST-анализ. На практическом примере анализа конкурентоспособности ООО «Элмат» демонстрируется применение трех перечисленных методов, что позволяет обеспечить более глубокое понимание конкурентной позиции компании и служит основой для принятия эффективных управленческих решений, направленных на укрепление ее конкурентных преимуществ и рыночной позиции. Полученные в ходе исследования результаты подтверждают эффективность описанного подхода и его применимость для оценки настоящего состояния, выявления резервов роста и формирования стратегических направлений развития компании.

E. V. Denisova

Kaluga branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga, e-mail: zubkovbuba2010@yandex.ru

G. V. Petrova

Kaluga branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Kaluga

INTEGRATION OF STRATEGIC ANALYTICAL TOOLS TO STRENGTHEN BUSINESS COMPETITIVE POSITIONS

Keywords: competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, external environment, internal environment, development strategy, strategic analysis.

In today's dynamic and rapidly evolving business environment, a company's competitiveness is becoming increasingly crucial. This article presents an empirical validation for a comprehensive approach to diagnosing, analyzing, and improving an organization's competitiveness. This approach is based on the integration of classical strategic analysis methods: classic SWOT analysis, advanced SWOT analysis, and PEST analysis. A practical example of a competitiveness analysis at Elmat LLC demonstrates the application of these three methods, providing a deeper understanding of the company's competitive position and serving as the basis for making effective management decisions aimed at strengthening its competitive advantages and market position. The results obtained confirm the effectiveness of the proposed approach and its applicability for assessing the current state, identifying growth reserves, and forming strategic directions for the company's development.

Введение

Современные условия, в которых находятся компании, характеризуются высокой неопределенностью, динамичностью, глобализацией конкурентной борьбы, которые

вызваны технологическим развитием, изменением потребительских предпочтений, геополитическими сдвигами. В данных условиях компаниям необходимо адаптироваться к внешним вызовам, а также фор-

мировать конкурентное преимущество, что положительно влияет на их устойчивое развитие.

Существует огромное количество методов стратегического анализа, однако в основном их используют по отдельности, что приводит к разрыву между диагностикой текущего состояния и разработкой практических мер по его улучшению. Так, Маленков Ю.А. [1] пишет о том, что применение классического SWOT-анализа может быть неэффективным для компании, если использовать только его. Меркер А.В. [2] предлагает модернизированный подход к стратегическому анализу и планированию, однако автор уходит от применения классических методов и предлагает подход, основанный на современных инструментах, таких как расширенная стратегическая карта BSC, Agile-подходы и сценарное моделирование. Бруй М.В. и Чиндяйкин А.В. [3] также говорят, что SWOT-анализ является субъективным анализом и не расставляет приоритеты и значимость полученных результатов, однако авторы рассматривают применение классических методов стратегического анализа обособленно от других.

Стоит отметить, что многие авторы используют в своих работах классические методы стратегического анализа, однако они не в полной мере позволяют проанализировать деятельность компании и построить верную стратегию развития. Суворова Т.В. и Баранов И.С. [4] применяют для анализа конкурентной среды SWOT-анализ и предлагают для более глубокого исследования другие методы, такие как матрица БКГ, модель 5 сил М. Портера и другие. Чернышова Л.И. [5], Денисова Е.В. и Петрова Г.В. [6], Караева Ф.Е., Шахмурзова А.В., Макоев К.А. [7], Караева Ф.Е., Дзуганова М.А. [8], Сидорчукова Е.В., Мороз Н.Ю., Марьяненко А.С., Савинская Н.А. [9] в своих работах также применяют классические методы стратегического анализа компании.

Для преодоления разрыва и повышения эффективности анализа необходимы комплексные методики, которые включают несколько аналитических инструментов, обеспечивая более полный и глубокий взгляд на состояние и положение компании. Сочетание анализа внутренней и внешней среды (SWOT-анализ), генерации страте-

гий (расширенный SWOT-анализ) и оценки макроокружения (PEST-анализ) является универсальным и структурированным подходом, который позволит перейти из анализа в действие [10, 11].

Целью данной работы является разработка и апробация комплексного подхода для анализа конкурентоспособности компании на основе интеграции классического SWOT-анализа, расширенного SWOT-анализа и PEST-анализа.

Материал и методы исследования

Методическая основа исследования строится на последовательном применении трех взаимодополняющих моделей анализа: классический SWOT-анализ, расширенный SWOT-анализ и PEST-анализ. Также использовались вторичные данные, а именно открытые данные ООО «Элмат» (г. Калуга) [12].

Результаты исследования и их обсуждение

Для проведения анализа конкурентоспособности ООО «ЭЛМАТ» первоначально обратимся к методу SWOT-анализа, в рамках которого рассматриваются внешние и внутренние факторы, влияющие на организацию (таблица 1).

Таким образом, можно сказать, что ООО «ЭЛМАТ» располагает достаточно большим количеством сильных сторон и потенциальных возможностей для дальнейшего развития. Из наиболее значимых можно выделить: наличие широкого ассортимента товаров, который регулярно пополняется и обновляется, что позволяет удовлетворять разнообразные потребности и запросы клиентов, увеличивая тем самым уровень конкурентоспособности компании и расширяя целевую аудиторию; сотрудничество с крупными известными компаниями (партнерами компании являются: Ашан, ЛеманаПро, Аксон, Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет, OBI и многие другие, что увеличивает доверие клиентов и позволяет реализовывать более выгодные условия сотрудничества, тем самым повышая объемы продаж и увеличивая прибыль; достаточное количество финансовых ресурсов, которое позволяет осуществлять бесперебойное производство, что способствует стабильным поставкам и высокой надежности компании.

Таблица 1

SWOT-анализ ООО «ЭЛМАТ»

Сильные стороны	Слабые стороны
- Наличие широкого ассортимента товаров, который регулярно пополняется и обновляется благодаря программе разработки дизайна под индивидуальный стиль клиента; - Сотрудничество с крупными известными компаниями, позволяющее уменьшить финансовые риски и увеличить прибыль; - Достаточное количество финансовых ресурсов для обеспечения бесперебойного производства продукции; - Наличие складской программы, обеспечивающей бесперебойные стабильные поставки и постоянное наличие изделий, что увеличивает объем продаж; - Участие в международных выставках с целью демонстрации новых разработок, что увеличивает целевую аудиторию; - Наличие новейшего современного оборудования, которое ускоряет процесс производства, минимизирует затраты и способно полностью контролировать качества; - Наличие собственного автомобильного парка, который позволяет снизить расходы на доставку.	- Высокие цены на некоторые виды товаров, что может привести к снижению спроса; - Слабая маркетинговая деятельность, что не дает возможности повышать узнаваемость бренда и привлекать новых клиентов; - Относительно высокая себестоимость продукции; - Отсутствие собственной сети розничных магазинов; - Высокий уровень управленческих расходов.
Возможности	Угрозы
- Освоение новых рынков сбыта; - Захват доли рынка в связи с уходом крупного игрока ИКЕА; - Развитие маркетинговой деятельности, направленной на продвижение товаров компании; - Участие в национальных проектах с целью повышения конкурентоспособности и рентабельности производства; - Пересмотр ценообразования, что приведет к увеличению спроса на рынке; - Увеличение спроса на продукцию компании за счет роста уровня жизни и развития строительства; - Внедрение энергосберегающих технологий и повышение экологичности производства.	- Повышение цен на сырье и материалы, необходимые в процессе производства, что может отразиться на себестоимости продукции; - Появление на рынке новых сильных конкурентов; - Введение санкций, которые могут негативно отразиться на экспорте продукции; - Снижение доходов населения, что может снизить спрос на продукцию компании; - Ужесточение государственного регулирования и требований к производству; - Изменение предпочтений потребителей.

Источник: составлено авторами на основе информации о компании [12].

Среди наиболее перспективных возможностей для дальнейшего развития деятельности ООО «ЭЛМАТ» можно выделить следующие: освоение новых рынков сбыта, то есть расширение географии продаж (например, на Восток), что приведет к увеличению объемов реализации продукции и росту доли рынка; захват доли рынка после ухода крупного игрока даст возможность увеличить свою долю рынка и расширить клиентскую базу; развитие маркетинговой деятельности, а именно внедрение современных методов маркетинга (цифровой, digital-маркетинг), позволит увеличить узнаваемость компании, привлечь новых потенциальных клиентов, повысить спрос на продукцию.

Обращаясь к слабым сторонам, были выделены следующие: высокие цены на некоторые виды товаров (выше, чем у конкурентов)

могут негативно отразиться на спросе и привести к потере клиентов, поскольку покупатели обратят внимание на более доступные альтернативы; отсутствие эффективной маркетинговой стратегии не дает компании повышать узнаваемость и привлекать новых клиентов, более того, слабая маркетинговая деятельность может привести к снижению уровня конкурентоспособности и потере доли рынка, так как в современном цифровом мире люди станут обращать большее внимание на активно продвигаемые бренды; высокие показатели себестоимости могут привести к снижению рентабельности производства (в 2024 году показатели рентабельности имеют тенденцию к снижению, например, рентабельность основной деятельности снизилась в 2024 году на 46% по отношению к 2022 году [13]).

Таблица 2

Расширенная матрица SWOT-анализа ООО «ЭЛМАТ»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СИВ - Наличие достаточного количества финансовых ресурсов дает возможность компании инвестировать в разработку и внедрение маркетинговых стратегий, основанных на цифровизации, для продвижения компании. - Сотрудничество с крупными компаниями, которое снижает финансовые риски и увеличивает прибыль, может позволить использовать эти средства на участие в национальных проектах с целью повышения конкурентоспособности и рентабельности производства. - Широкий, постоянно пополняемый и обновляемый ассортимент продукции позволяет компании выходить на новые рынки сбыта, предлагая широкий выбор продукции.	СИУ - Наличие широкого ассортимента и программы разработки дизайна под индивидуальные запросы потребителей позволят нивелировать изменение потребительских предпочтений и подстроиться под них. - Наличие широкого ассортимента, который регулярно пополняется и обновляется, а также наличие новейшего современного оборудования дадут возможность снизить воздействие новых сильных конкурентов в отрасли. - Складская программа позволит обеспечить бесперебойные поставки даже в условиях ужесточения государственного регулирования и требований к производству.
Слабые стороны	СЛВ - Участие в национальных проектах может позволить снизить показатель себестоимости. - Внедрение энергосберегающих технологий и повышение экологичности производства также может позволить снизить себестоимость. - За счет пересмотра ценообразования могут быть снижены цены на некоторые виды товаров.	СЛУ - Развитие маркетинговой деятельности позволит снизить риски, связанные с появлением новых сильных конкурентов. - Снижение цен на некоторые виды товаров позволит снизить риск, связанный со снижением доходов населения. - Развитие собственной сети магазинов позволит минимизировать риски, связанные с введением санкций.

Источник: составлено авторами.

Рассматривая угрозы, которые в той или иной степени могут повлиять на деятельность компании, выявили следующие: повышение цен на сырье и материалы может привести к росту себестоимости и, соответственно, к повышению цен на конечную продукцию, что может снизить спрос на товары ООО «ЭЛМАТ»; появление новых сильных конкурентов на рынке может привести к потере доли рынка и снижению объемов продаж компании, а также компания будет вынуждена совершенствовать продукцию, искать новые подходы к ценообразованию и маркетинговым стратегиям для сохранения конкурентоспособности; введение санкций может сократить экспортные поставки и снизить объемы продаж, более того, при потере поставок компании будет необходимо ориентироваться на новые рынки сбыта.

На основании проведенного базового SWOT-анализа [14] ООО «ЭЛМАТ» и сделанных выводов, обратимся к расширенному способу анализа конкурентоспособности компании, который позволит выявить взаимосвязи между обозначенными блоками анализа (таблица 2).

Анализируя таблицу 2, можно выделить несколько стратегий развития ООО «ЭЛ-

МАТ»: стратегия инвестирования в цифровой маркетинг и инновации (например, внедрение инструментов digital-маркетинга, а именно мобильного приложения), стратегия укрепления государственно-частного партнерства (активное участие в национальных и отраслевых проектах), стратегия гибкого ассортимента и антикризисного предложения (создание отдела, который сможет быстро реагировать на меняющуюся моду и оперативно адаптировать дизайн товаров).

Таким образом, можно сказать, что, используя представленные возможности и поддерживая имеющиеся сильные стороны, выделенные в ходе анализа, ООО «ЭЛМАТ» может не только снизить влияние слабых сторон на свое функционирование, но и минимизировать риски, которые могут возникнуть при появлении рассмотренных угроз.

Для дальнейшего анализа конкурентоспособности ООО «ЭЛМАТ» стоит обратить внимание на влияние внешних факторов, а именно политических, экономических, социально-культурных и технологических, которые подробно описываются с помощью метода PEST-анализ (таблица 3).

Таблица 3

PEST-анализ ООО «ЭЛМАТ»

Politics (политика) – политическое окружение	Economics (экономика) – экономическое окружение
1. Политическая нестабильность в стране и регионе 2. Государственное регулирование внешнеэкономической деятельности (таможенные пошлины, импорт/экспорт) 3. Налоговая политика и возможные изменения в налогообложении 4. Законодательство в области охраны труда и окружающей среды 5. Государственное регулирование отрасли (нормативно-правовая база, лицензирование и т.д.)	1. Уровень инфляции и ключевой ставки ЦБ РФ; 2. Колебание валютного курса; 3. Повышение цен на сырье и материалы 4. Снижение уровня располагаемых доходов населения; 5. Уровень безработицы и покупательская способность населения
Socio-Culture (социум – культура) – социально-культурное окружение	Technology (технологии) – технологическое окружение
1. Изменения требований к качеству продукции 2. Повышение значимости экологичности производства 3. Изменение потребительских предпочтений 4. Демографические изменения и структура населения 5. Изменение ценностных ориентаций	1. Внедрение новых инновационных материалов и современных дизайнерских решений 2. Развитие производственных технологий 3. Цифровизация и развитие ИТ-технологий 4. НИОКР и технологические тренды на рынке мебели 5. Совершенствование систем логистики и транспортировки

Источник: составлено авторами.

Анализ внешней среды позволяет выявить ключевые факторы, которые необходимо учитывать при разработке стратегий и принятии решений [4].

Основными политическими факторами являются политическая нестабильность, которая может привести к непредсказуемым изменениям в деловой среде, перебоям в поставках, снижению спроса на продукцию и государственное регулирование внешнеэкономической деятельности, которое может сказаться на себестоимости товаров и открытости рынков сбыта.

Наиболее значимыми экономическими факторами являются уровень инфляции и колебания валютного курса. Рост инфляции и ключевая ставка ЦБ РФ приводят к увеличению уровня расходов в области кредитов, удорожанию сырья, материалов и комплектующих, что может привести к снижению рентабельности производства.

Из социально-культурных факторов наиболее значимы изменения требований к качеству продукции и экологичности производства. Растущие экологические проблемы могут повлиять на выбор потребителей и повышение спроса на экологичную мебель. Также потребители могут изменить свои предпочтения в сторону более индивидуализированной, стильной мебели, что усложнит работу дизайнеров. Это требует

постоянного контроля и развития новых технологий производства мебели.

Среди технологических факторов стоит выделить появление новых инновационных материалов и развитие производственных технологий, что также требует постоянного повышения качества производства, обновления оборудования, создания уникальной продукции, что приведет к повышению конкурентоспособности компании.

Заключение

Исследуемая организация имеет большое количество конкурентных преимуществ, однако ей стоит сфокусироваться на агрессивных стратегиях роста, используя имеющиеся финансовые возможности и широкий ассортимент товаров, а также необходимо снижать стратегические риски, развивая собственные маркетинговые и сбытовые каналы.

Таким образом, последовательное применение трех аналитических инструментов превосходит по своей результативности изолированное использование каждого из них, интеграция классического и расширенного SWOT – анализа с PEST – анализом обеспечивает более глубокое и всестороннее понимание текущего состояния компании. Данный подход является гибким и может быть адаптирован для компаний различных отраслей и масштабов бизнеса.

Библиографический список

1. Маленков Ю.А. Развитие российских методов стратегического анализа и целесообразность замены SWOT-модели // Экономическое возрождение России. 2023. №1 (75). С. 24-34. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rossiyskih-metodov-strategicheskogo-analiza-i-tselesoobraznost-zameny-swot-modeli> (дата обращения: 23.08.2025).
2. Меркер А.В. Развитие инструментария стратегического планирования для промышленных предприятий в условиях неопределенности и глобальных вызовов // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2 (58). С. 321-324. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-instrumentariya-strategicheskogo-planirovaniya-dlya-promyshlennyh-predpriyatiy-v-usloviyah-neopredelennosti-i-globalnyh> (дата обращения: 23.08.2025).
3. Бруй М.В., Чиндяйкин А.В. Методы стратегического анализа деятельности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №2-2 (120). С. 70-73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-strategicheskogo-analiza-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 21.08.2025).
4. Суворова Т.В., Баранов И.С. Маркетинговый инструментарий анализа конкурентной среды и его практическое использование // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023. № 9. С. 116-123. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=2982> (дата обращения: 23.08.2025).
5. Чернышова Л.И. Оценка и пути повышения конкурентоспособности строительной организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 8-3. С. 494-497. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3687> (дата обращения: 23.08.2025).
6. Денисова Е.В., Петрова Г.В. Оценка конкурирующих возможностей на рынке автомобилей китайских брендов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9-3. С. 407-411. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3751> (дата обращения: 23.08.2025).
7. Караева Ф.Е., Шахмурзова А.В., Макоев К.А. Механизм анализа конкурентоспособности организаций АПК // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2023. №2 (40). С. 147-154. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mehanizm-analiza-konkurentosposobnosti-organizatsiy-apk> (дата обращения: 23.08.2025).
8. Караева Ф.Е., Дзуганова М.А. Инструменты стратегического анализа для разработки стратегии организации // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2020. №1 (27). С. 123-127. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-strategicheskogo-analiza-dlya-razrabotki-strategii-organizatsii> (дата обращения: 23.08.2025).
9. Сидорчукова Е.В., Мороз Н.Ю., Марьяненко А.С., Савинская Н.А. Оценка конкурентоспособности организаций пищевого машиностроения // Вестник Академии знаний. 2025. № 3 (68). С. 402-410. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-organizatsii-pischevogo-mashinostroeniya> (дата обращения: 23.08.2025).
10. Казыева Я.Р., Кузнецова Е.В., Цифровая трансформация маркетинга: возможности для современного бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №10-1 (116). С. 174-177. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-marketinga-vozmozhnosti-dlya-sovremennogo-biznesa> (дата обращения: 20.08.2025).
11. Шарафутдинова Н.С., Палякин Р.Б. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие. М.: РУСАЙНС, 2023. 132 с. ISBN:978-5-4365-9935-9.
12. ELMAT Group [Электронный ресурс] URL: <https://elmatgroup.ru/> (дата обращения 22.08.2025).
13. Ресурс БФО [Электронный ресурс] URL: <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/8511134> (дата обращения: 23.08.2025).
14. Кучумов А.В., Сафронов А.М., Еремичева П. Ю. Специфика SWOT-анализа как инструмента стратегического управления // Экономический вектор. 2024. № 2 (37). С. 86-90. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-swot-analiza-kak-instrumenta-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 20.08.2025).