

Черная Анастасия Константиновна

студент магистратуры
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

Бурцева Татьяна Алексеевна

д-р экон. наук, профессор, доцент
кафедры финансового учета
Московский университет им. С.Ю. Витте
Москва, Россия

**СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ АНАЛИЗУ
И ДИАГНОСТИКЕ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ****Аннотация**

Представлена апробация разработанной методики стратегического анализа и диагностики компании, ориентированной на повышение эффективности её деятельности в условиях цифровизации и экономической турбулентности. Методика базируется на принципах системности, интеграции и непрерывности стратегического мониторинга. Раскрыты этапы и структура диагностики, включающей оценку факторов внешней и внутренней среды, формирование системы ключевых показателей и интерпретацию результатов для корректировки стратегии. Особое внимание уделено соотношению финансовых, инновационных и организационно-поведенческих индикаторов как элементам сбалансированной системы показателей. Проведённое теоретическое обобщение и сопоставление отечественных и зарубежных подходов подтверждает, что стратегическая диагностика выступает не только аналитическим инструментом, но и механизмом повышения адаптивности, конкурентоспособности и устойчивости предприятия. Результаты апробации методики представляют практическую ценность для организаций реального сектора, внедряющих современные технологии управления и цифровой аналитики.

Ключевые слова: стратегический анализ, диагностика компании, цифровая экономика

Современная управленческая практика требует внедрения научно обоснованных методик стратегического анализа, позволяющих организациям своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды. В условиях цифровой трансформации и роста неопределенности особую значимость приобретают диагностические инструменты, обеспечивающие системную оценку факторов внутреннего и внешнего воздействия на результаты деятельности компании [2, с. 109].

Настоящая статья посвящена апробации методики стратегической диагностики, интегрирующей аналитические и прогнозные инструменты в систему стратегического управления. Основная цель апробации подтвердить применимость методики в различных организационно-экономических условиях и продемонстрировать её потенциал как инструмента повышения эффективности бизнеса.

Методика стратегического анализа и диагностики базируется на принципах системности, интеграции и результативности. Она предполагает последовательное прохождение четырех этапов: идентификация факторов среды, оценка

стратегического потенциала, формирование системы ключевых показателей и интерпретация результатов для выработки управленческих решений [8, с. 2356].

Каждый этап ориентирован на конкретную управленческую задачу, при этом особое внимание уделяется взаимосвязи количественных и качественных параметров диагностики (табл. 1).

Таблица 1 – Этапы методики стратегической диагностики компании

Этап	Цель	Содержание	Результат
1. Анализ внешней среды	Определить влияние макро- и микроэкономических факторов	Применение PEST, отраслевого и конкурентного анализа	Карта угроз и возможностей
2. Диагностика внутреннего потенциала	Оценить ресурсы и способности организации	SWOT, ресурсный анализ, 7S-модель	Выявление ключевых компетенций
3. Система показателей	Сформировать KPI, отражающие стратегические приоритеты	Balanced Scorecard, SCOR, индикаторы эффективности	Сбалансированная система мониторинга
4. Интерпретация и корректировка стратегии	Определить направления стратегического развития	Сравнение фактических и целевых значений	Корректировка стратегических целей

Этапная структура обеспечивает целостность диагностики, а также возможность адаптации методики к специфике отрасли и размера предприятия. В отличие от традиционных инструментов анализа, данная модель предполагает циклический характер и ориентирована на постоянное обновление данных [9, с. 605].

Методика стратегической диагностики (табл. 2) предполагает объединение финансовых, операционных, инновационных и организационно-культурных индикаторов. Система показателей должна обеспечивать управляемость и прозрачность процессов принятия решений.

Использование четырех взаимосвязанных компонентов позволяет проводить диагностику в логике стратегического цикла: от оценки потенциала к формированию корректирующих мер.

Таблица 2 – Структурные компоненты методики стратегической диагностики

Компонент	Основное назначение	Инструменты реализации	Ожидаемый эффект
Финансово-экономический	Оценка прибыльности и ликвидности	Финансовый анализ, коэффициенты устойчивости	Повышение экономической результативности
Операционно-производственный	Диагностика внутренних процессов и издержек	Анализ производительности, SCOR-модель	Оптимизация производственных потоков
Инновационно-технологический	Выявление потенциала инноваций и цифровизации	PEST-анализ, оценка НИОКР	Рост инновационной активности
Социально-организационный	Анализ мотивации и корпоративной культуры	HR-диагностика, методика OCAI [7, с. 4]	Повышение вовлеченности персонала

Особое значение придается системе ключевых показателей эффективности (KPI). Для повышения достоверности диагностики показатели классифицируются по уровням управления стратегическому, тактическому и операционному (табл. 3) [1].

Таблица 3 – Иерархия ключевых показателей стратегической диагностики

Уровень управления	Примеры KPI	Функция в системе диагностики
Стратегический	Рентабельность инвестиций, доля рынка, коэффициент инновационной активности	Определение долгосрочной устойчивости
Тактический	Оборот капитала, производительность труда, индекс удовлетворенности клиентов	Контроль реализации стратегии
Операционный	Текущие издержки, текучесть кадров, время производственного цикла	Мониторинг оперативной эффективности

Такая структура обеспечивает связь стратегических целей с ежедневной деятельностью предприятия, а также формирует систему обратной связи между уровнями управления [6, с. 20].

Преимущество методики заключается в её универсальности и возможности адаптации под различные отрасли экономики. В отличие от традиционных подходов, она объединяет аналитические и диагностические инструменты в единую модель (табл. 4).

Таблица 4 – Сравнение традиционных и современных подходов к стратегическому анализу

Критерий	Традиционные подходы	Современная методика стратегической диагностики
Цель анализа	Определение текущего состояния	Прогнозирование и адаптация стратегии
Характер данных	Преимущественно финансовые	Интеграция финансовых, инновационных и социальных показателей
Частота проведения	Периодическая	Непрерывная, цифровая
Инструментарий	SWOT, PEST	Balanced Scorecard, SCOR, Data Analytics
Результат	Статический отчет	Динамическая система стратегического мониторинга

Выводы апробации, представленные на конференции «Инновационные методы стратегического управления» (Москва, 2025 г.), подтвердили, что разработанная методика позволяет систематизировать аналитическую работу и повысить точность управленческих решений. Она особенно эффективна в организациях, внедряющих цифровые технологии и стремящихся к повышению гибкости бизнес-процессов [10, с. 5].

Проведенная апробация методики показала, что стратегическая диагностика должна рассматриваться не как разовый процесс, а как элемент постоянного мониторинга стратегического потенциала. Разработанная структура объединяет количественные и качественные методы, обеспечивая измеримость, сопоставимость и управляемость стратегических целей.

Применение данной методики способствует:

- формированию системного подхода к оценке эффективности;
- повышению адаптивности компании к внешним изменениям;
- интеграции цифровой аналитики в процесс стратегического управления.

Таким образом, сделаем вывод, что стратегическая диагностика превращается в активный механизм повышения конкурентоспособности предприятия, обеспечивая устойчивое развитие и долгосрочную эффективность бизнеса.

Список использованных источников

1. Богомаз А. Э., Дмитриев А. Г. Адаптивные модели стратегического анализа в условиях нестабильного рынка: кейс-стади современных организаций // Путеводитель предпринимателя. – 2024. – Т. 17. – № 2. – С. 35-44. – DOI: 10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44. – EDN: CMYLQP.

2. Витебская Т. А. Стратегический анализ и диагностика компании как инструмент повышения эффективности ее деятельности // Перспективные научные исследования: опыт, проблемы и перспективы развития: сб. науч. статей по материалам XVI Междунар. науч.-практ. конф. – Уфа, 2025. – С. 109-114. – EDN: IKXQVG.

3. Воскресенская О. В. Управленческая диагностика в стратегическом менеджменте современных организаций // Актуальные проблемы экономики современной России: сб. материалов Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. – Йошкар-Ола, 2022. – С. 60–64. – EDN: LDPZCA.

4. Измайлов М. К. Принципы концепции ESG как основа конкурентной и эффективной стратегии развития промышленных предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 3. – № 7 (147). – С. 38-43. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.07.03.005. – EDN: MVGNXA.

5. Кружкова Т. И., Рущицкая О. А., Фетисова А. В., Батракова С. И., Рущицкая О. Е. Современные конкурентные стратегии предприятий // Право и управление. – 2024. – № 2. – С. 271–276. – DOI: 10.24412/2224-9133-2024-2-271-276. – EDN: PGAQYH.

6. Толкачева Н. А. Адаптация методологии финансовой диагностики к целям оценки финансового потенциала экономического роста компании // Финансы, деньги, инвестиции. – 2023. – № 2 (86). – С. 16–21. – DOI: 10.36992/2222-0917_2023_2_16. – EDN: GUPAYX.

7. Сулейманкадиева А. Э., Лисина А. В. Диагностика и совершенствование организационной культуры ООО «ПЕНТАР» на основе метода Organization Cultural Assessment Instrument // Вектор экономики. – 2021. – № 6 (60). – DOI: 10.51691/2500-3666_2021_6_3. – EDN: NSVSLZ.

8. García-Carbonell N., Martín-Alcázar F., Sánchez-Gardey G. Facing crisis periods: a proposal for an integrative model of environmental scanning and strategic issue diagnosis / N. García-Carbonell, F. Martín-Alcázar, G. Sánchez-Gardey // Review of Managerial Science. – 2021. – Vol. 15. – P. 2351–2376. – DOI: 10.1007/s11846-020-00431-y. – EDN: XRSXTW.

9. Miller K. D., Lin S. J. Strategic issue diagnosis by top management teams: a multiple-agent model / K. D. Miller, S. J. Lin // Strategic Organization. – 2022. – Vol. 20. – No. 3. – P. 600–626. – DOI: 10.1177/1476127021993792. – EDN: WGJARS.

10. YahiaMarzouk Y., Jin J. The relationship between environmental scanning and organizational resilience: Roles of process innovation and environmental uncertainty / Y.

YahiaMarzouk, J. Jin // Frontiers in Environmental Science. – 2022. – DOI:
10.3389/fenvs.2022.966474. – EDN: TMZSNI.