

????????? ?????????? ??????? ???? ?????????????????? ??????????, ? ?????? ?????? ? ??? ? ? ????????????. ?????????
????????? ?????????? ?????????? ?????????????, ?????????????? ?????????????????? ? ?????????????????????
????????????????????? ??????? ? ?????????????? ??????????????. ?????? ???????, ?????????????? ?????????????????
????????????????????? ??????? ?????????????? ?????????????? ?????????? ???????, ?????????? ?????????? ??? ?????????
????????? ?????????? ?????????????????? ?????????? ??????????????.

????????? ? ?????????????????? ?????????????? ?????, ?????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????, ?????????????????
????????????????? ? ?????? ??????? ?????????????? ? ?????, ? ? ????? ? ??? ?????????????? ?????????????????
????????????????????? ?????????, ??? ??? ?????????????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????? ?????????? ?
????????????????????? ??? ??????????????????

**????????????????? ?????? ?????????????? ?????????????????? ????????? ? ?????????????? ??? ?????????????? ?
????????? ?????????????????? ????????????**

?????????? ??????????, ?????? ??? ????????? Covid-19, ???????, ??????? ?????????? ??????????, ?????????
????????????????? ?????? ?????? ? ?????? ?????????? ?????????, ?????????? ?????????????????? ?????????????? ??? ?????????? ?
????????? ?????????????????? ?? ???????-?????????????. ?????????, ?????????? ?????????? ?????????????????? ???????, ?????
????????????????????? ?????????????? ?????????? ?????????? ?????????, ?????????? ?????????? ? ?????? ?????????? ?????????? ?????????? ?
????????????????????? ?????????????????????? ?????????????? ??? ?????????????? ? ?????? ??????????. ?????? ?????????? ??????????, ???
????????????????????? ??????? ?????????? ?????????????????? ??????? ?? ?????????? ?????????????? ? ??????????. ?????? ???????
????????????? ?????????? ?????????? ?????????????????? ??????? ? ???? ?????????? ?????? ?????????????????? ?? ?????? ??????????
????????????, ?????????? ?????????????????? ?????????????????????? ?????????, ?????????????????? ?????????????? ?????? ?????????????????? ?
????????????????? ?????????????? ?????????????????? ?? ??????? ?????????????????? ???????-?????. ?????????? ?????? ?????????? ???????
????????????? ?????????????????????? ??????? ?????? ??????????????????

????????????????????? ??????? ?????????????? ?? ??????? ?????? ?????????????????? ?????? ?????????????????????? ? ?????????????????
?????????? ??????? ?????????? ??????? ??????? ??????????????????, ? ??????? – ??????? ???????, ?????????? ?????????????????? ?
????????????????? ?????????????????? ?????????? ? ?????????????? ?????? ??????. ? ?????????????? ??????? ?????????????????? ???????
«????????? ?????????????», ?????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????? ?? ??????? ?????????????????? ?????????????????????
?????????. ??? ???? ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????????? ?????????????? ??????????, ?????????????? ??????????????
????????????????????????? ?????????, ?????????? ?????????????? ?????????? ?????????? ?????? ? ??????? ?????????????????? ?????????????????
????????????? ? ?????????????? ?????????????????????????????? ?? ??????????????

??? ?????????? ?????????????????? ?????? ?????????????????? ?????????????????????? ?????????? ? ?????????????????? ??? ???
????????????????? ? ??????? ?????????????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????????????? ?????? ?????????? ?????????????????????
????????????? ?????????? ??????

????????? ?????????????? ? ?????????????????????? ?????????? ?????????????? ?? ?????????? ?? ??????? ?????????? ?? ?????? ? ?????????? ?
????????? ?????????, ??? ?. ?????, ?.. ?????, ?.. ??????, ?.. ??????, ?.. ?????? ? ???? ??????. ?????????? ?????????????????
????????? ??????? ?I ?????? ? ?????????? ?????????????????????? ?????????, ??????????????, ?????????????? «?????????????????
????????????????????? ?????????» ?.. ??????. ??????, ???? ?????? ?? ??????? ?????????????????? ?? ?????????, ?????????????????? ?.
????????????? ? 1980-? ?????, ? ?????????????????? ? ?????????????????? ?????????????????? ? ?????????? ?????????????? ? ?????????
????????????????????? ?????????????????????? ?????? ?????????????? ??? ?????????????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????, ??? ??????
????????-????????, ?????????????? ??????????, ??????? ???????, ?????????????????? ?????????? ?????? ??????????

? ?????? ?????????????? ?????????????????? ?????????? ?????????? ?????????????????? ??????????, ?
?? ?????????????????? ?????????????????? ?????????? ?????? ? ?????? ? ?? ??????, ? ?? ?????? ?????? ??????, ?? ?.
?. ?????????, ?. ?. ?????????, ?. ?. ?????????, ?.?. ?????????, ?.?. ?????, ?. ??????, ?. ??????????, ?. ?. ?????, ?.
??????, ?. ??, ?. ?????, ?? ????? ? ??????. ?????? ?????????????????? ?????????????????? ?????? ?? ??????????
????????????????? ?????????????????? ??????????, ?????????? ?????????????? ?? ?????????????? ?? ?????????? ?????????? ?
????????????????? ?????? ??????????, ?????????????? ?? ?????????????????? ??????, ?????????????????????? ?????????? [4].
????????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????? ?????????????????????? ?????????, ?????? ?? ?????, ?????????????????????? ????? ?
?????????????, ?????? ? ?????? ?????????????????? ??????????????, ?? ?????????????? ?????? ?????? ?????????????? ??????
????????????????????? ?????????, ?? ?????? ?????????????????? ?????????? ?????????????? ?????? ??????????????????????
?????????????????. ??, ?????????? ?.?. ? ?????????? ?. ?. ?????????????????? ?????????????? ?????????? ? ?????????? ??????????????????????
?????????????????, ?????????????????????? ?? ?????????????? ?????????????? ? ?????????? ?????????? ??????????????, ?????????? ?????????? ?
????????? ?????????? ?????????????????, ?????????? ?? ?????????? ? ??????????????????. ?????????????? ?.?. ? ?????????? ?.?. ? ??????
????????? ?????????? ?????????? ?? ?????????????? ?????????? ?????????? ?????????-????????, ?????????? ?? ?????????????? ?????, ?????????????
????????????????? ?????????????, ?????????? ?????????? ?????? ?????????????? ?????? ?????????-????????? ??????????. ?????????????? ?. ?. [5]
????????? ?????? ?????????????????????? ?????????????, ?????????? ?????????? ?? ?????????????? ?????????????????????? ??????????. ??????
?????, ?? ?????????? ?????????????????????? ?????????????????????? ?????????? ?? ?????????????? ?????????? ? ?????????? ??????????????????????
?????????????????, ? ?????? ?????? ?? ?????????????? ?????????????????? ?????????????? ? ?????????????????? ?????????????? ?????????????? ??????????????
????????? [6].

????????? ???? ? ????????????? ?????????? ?????????? ??????????, ??????? ???? ????????? ?????????
????????????, ????????????? ? ????????????? ????????????????????? ?????????? ?????????? ????????????? ?
??????? ???????? ?????????????? ? ?????? ????????????? ????????????????????????? ?????????????? ?? ?????? ?
???????????????? ?????????????, ??????????, ????????? ????????? ? ?? ?????? ?????? ?????????????????
???????????????????????? ?????????, ?????????????? ?????????????????? ?? ?????????????, ?? ? ????????? ?????????????
???????????????????? ?????????????? ? ????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????? ?????? ??????? ?
????????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????? ?????????? ?????? ???????, ?
????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????? ?????????? ??????, ??????? ?????? ? ??????????, ?
????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????? ?????????? ?????????????? ?????? ?????,
????????????? ??????????, ?? ?????? ?????????????? ?????????????? ?????????? ?????????? ? ?????????????????? ?? ??????
?????????????. ?????????????? ?????????? ? ??????-????????? ??????? ?????????? ?????????????????? ?????????? ?????????????
????????????? ?? ?????????????? ??????????.

????? ?????????????????? ?????????? ?? ?????? ?????????, ?????????????????? ?????????? ? ??????, ? ?????? ?????????????????
????????????????, ?????????? ?????? ?????????????? ??????. ?? ?????????? ?????? ?????????????????? ?????? ??????, ?? SWOT-
??????, STEP/PEST-??????, SNW-??????, ?????? ?????????????????? ??? ?. ?????????, ?????????????? ??????
????????????????? ?????????? (????????? ?????????, ?????????? «Boston Consulting Group», ?????????? «General Electric /
McKinsey»), ?????????? ?????????? ?????????????? ?????? ?????????????????? ? ??????. ? ??????, ?????? ?????????? ? ?????????????????
??? ?????????????????????? ?????????? ??????? ?????? ?????? ?????? ? ?????????????? ?????????? ?? ??????, ?????? ??????????????
????????????? ?????????????????? ?????????????????? ? ?????????? ?????????????????? ?????????????? ?????????????? ? ??, ?? ?
????????????????? ? ??????????????, ?? ?????????? ? ?????????????????? ?????????????????? ?????????? ?????? ?????????? ??????????
????????????????? ??????????????????, ?? ?? ???? ?????? ??????, ?????????????? ?????????? ?????????? ?? ??? ?
????????????????? ??????????????, ?????????? ?????????????? ?????????????????????? ?????????????????? ?????????? ??????
????????????????? ?????????? ?????????????? ?????????? ? ?????????????????????? ?????????????? ? ?????? ?????? ? ?????????.

????? ?????????, ?????????????????????? ??????? ?????????????????? ?????? ?????????????????? ?????? ? ?????????? ?????????????? ?
????????? ?????? ?????????????????, ?????????? ?????????????? ?? ?????????????????? ?????? ? ?????????, ?????????????? ??????????????,
????????????????? ?????????????????????? ??????????????????, ?????????? ? ?????????? ??????? ?????????????, ? ?????? ?????????????
????????????????? ?????????????????????? ?????????? ? ?????????, ? ?????????? ?? ??????????. ??????? ??????? ?????????????? ?????????
????????? ? ??????? ?????????? ?????????????-????????????????? ? ?????????????????????? ?????????????????? ??????????????????
? ?????? ?????????? ?? ?????????????????????? ?????????????????, ?????????????????? ? ?????????????????? ??????????, ??????? ?????????
????????????????????????? ? ?????????????????? ?????????????????????? ?????????????.

????????????? ??????????????????. ?????????? ? ?????????????????????? ?????????????????????? ?????????? ?? ?
????????????????? ?????????? ?????????????????????? ??????????

????????????????????? ??????? ??????? ?????????????? ?????????????? ??????, ?????????????? ?????????????????
????????????????????????? ? ?????????????????? ?????????????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????? ? ??????-??????,
????????????????????? ?????????????????? ?? ?????????? ?????????????????????????? ? ?????????????????? ?????????????????? ??
(????????????????????). ?? ? ?????????? ?????????????????????? ?????????????????? ?????????????????????? ?????????? ?????????
????????????????????????? ?? ?????? ??????, ?????????? ?????? ?????????????? ?????????? ? ?????????????? ?????? ?????????, ?
????? ?? ??????, ?????? ? ?????????????????????? ??????. ?? ?????????? ?????????????????? ??????????????????????????

?????????, ?????????????? ? ???????? ???????? ? ?????? ????? ?????????????? ??????. ????????
????????????? ?????????????????? ???????? ?????? ?????????? ? ????? ??????????? ??????;

1. ??????????? ?????? ???????? ? ?????? ??????????????, ?????????? ?????????????????? ?????? ?????? ???
??????? ???????? ??????, ?????? ? ?????????? ??????????. ?????? ?????? ?????????? ?????????? ??????,
????? ??? ?????????? ? ?? ???????? ? ?????? ?????????? ?? ??????????????????. ??? ??????????
?????????? ?? ??, ?????? ??????????? ?? ?????????? ???????? ? ??????. ?????? ?????????? ??????????
?????????? ???????, ?? ?????????? ?????????? ??????????? ?????? ??????. ?? ?????????? ?????? ??????
?? ?????? ?????????? ? ?????????????? ?????????????????? ???????.
2. ??? ?????? ? ?????????? ? ??????? ?????? ? ?????????? ??????? ??????? ??????????
????????????? (PEST ??? STEP-?????, ??? ?????????????? ??????).
3. ?????? ??????????? ??????????????. ?????? ??????????? ?????? ?????? ?? ?????????, ?? ?? ? ??????
?????????? ??????????? ?????????? ? ?????????? ??? ?????????????? ?????????? ?? ?? ? ?????????
????????????? ?????????????? ??????????. ?????? ?????? ?????????? ? ??? ?????????? ??????????????
- ?????? ??????? ?????????????????? ?????? ?????????????? ??????????? ?????? ??????? (??????
????????????? ?????? ???????), ?????????????? ??????? ??????, ?????? ?????? ?????????????? ? ???????
(?????? CRn, ?????? ??????????? - ?????????), ?????????????? ?????????? ?????? ? ??????? ? ?????? ??
???, ?????????????? ?????????? ??????? ??????, ?????????????? ?????????????????? ??????? ??????? (5 ???
????????), ??????????? ?????????? ?????????? ?????? ?? ?????????????? ? ??????;
- ?????? ?????????????????????? ??????. ? ?????????????????????? ??????? ??????????? ???????????, ???????????,
?????????????, ?????????????? ??????? ??????? ??????. ??????????? ???????????, ?????? ??????????
????????? ?? ?????????????? ? ?????? ?????? ?????? ? ??????????????? ??????????????. ?????? ??????????
?????????????? ?????????????? ?????? ?????????????? ?????????????????? ?????? ??????????????. ??????
????????????????? ? ??????? ?????????????????????? ?????????????? ?????????????? ?????? ??????
????????????????????? ?????????????? (????? CSI, NPS).
4. ?????????????????? ?????????????????????? ?????????? ? ?? ?????????? ?? ?????? (SNW-?????, ???????
????????????????? ???????, ??????? ?????????? ??????????) ??? ?????????????? ??????????????????
????????? ? ?????????? ??????????????, ?????????????? ?? ??? ?????, ? ?????? ??????? ??????? ?? ?????,
????????? ?????? ??? ?????? ?????????? (????? ? ??? ??? ?????????????????????).
5. ?????????????? ?????????????? ?????????? ??? ?????????????? ?????????????????? ?????????????????? ??????
????????????????? ?????????? ? ?? ??????????, ? ?????? ??????????? ?????????????? ??????????????????
????????? ?? ??????????. ?????????????? ?????? ? ?????????????????? ??????? ?? ?????????? ???
?????????????? ??????? ?????????????????????? ??????? ?? ?????????????????? ? ??????????????? ??????????????
????????? ?????????.
6. ??????????? SWOT-?????? ?????????? ?????????? ??????? ? ?????? ??????? ??????????????
?????????, ? ?????? ?????????????? ? ??????. ?? ??? ?????????????? ?????????????? ???????
????????????????? ?????????????? ?????????? ??????? ?????? ?????????????????????? ?????????.
7. ?????????????? ?????????????????? ??????????????. ?? ?????? ??????????????? ??????? ?????????? ??????
????????????? ?????????????????? ?????????????????? ?? ?????? ?????????.
8. ?????? ?????????????, ?????? ? ?????????????? ?????? ?????????????? ?????? ??????????????????
??????????, ?????? ?????????? ?????????????? ??????????;

9. ?????????? ?????????????????? ??????. ?????? ?????????????? ?????????????????? ?????????????? ?????????? ?????? ?????????????? ?????????????? ?????? ? ??????????????, ?????????????? ??? ?????????????? ?????????????? ??????????????.
10. ?????????????? ?????????? ?????????????? - ?????????????? ?????????????????? ? ?????????????? ?????????? ?????????????????? ?????????????? ?????????????? ?????? ? ?????????????????? ?????????????????? ??????????.

????????? ?????????? ?? ?????????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????????????? ?????????, ?????????? ??????????, ??????????, ??? ?????????????????? SWOT-????????? ?????????? ?????????????????? ???????????????????????????. ?????????? ??????????, ?????????????? ???, ?? ? ?????????????? ?????????????? ?????????????????? ??????????????, ??? ??? ?????????????? ?????????????? ?????????????? ??????????, ?????? ?????????????????? ?????? ? ?????????????? ??????????. ? ?????? ?????? ?????? ?????????????????????????? ?????????? SWOT-????????? ?? ?????? ?????????????? ?????????????????????????? ?????? ?????????????????????? ?????????? ?????? ?????? ? ?????? ?????? ? ?????????????????? ? ??????????, ? ??? ?? ?????? ?????? ?????? ?????????????????????? ?????????? ?????????????????? ?????????? ??????????. ?????? ?????, ? ?????????? ?????????? ?????????????????????? ?????????-????????????? ?????????? ?????????????????????? ?????????????????????? ?????????? ?????? ?? ?????? ?????????????? ?????????????????????? ?????? ?????????????????-????????????????? ??????????. ??? ?????????????? ?????????????? ?????????? ?????????????????-????????????????? ??????–????????? (???????) ? ?????????? ??????, ?????????? ? ?????????????? ?????????? ?????? ?????????? ?? ?????????????????? ??????????, ?????????????????? ??? ?????????????????? ?????????????? ??????????, ?????? ?????????? ?? ??????????????????. ?????????? ? ?????????????????? ??????, ?????????? ? ?????????????????? ??????????, ?????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????????? ??????, ??? ? ??? ?????????? ?????????? ?????????????????? ?????????????? ??? [10]. ?????????? ?????????????????? ?????????????????????? ?????????? ? ?????????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????????????? ?????????? (???1) ?????????? ?????????????? ?????????????????? ?????? ?????????????????? ?????????? «????????????? ?????????????????? ?????? ?????????????? ?????????????????? ? ?????????? ?????? ? ?????????????????? ?????????????? ?????????????? ?????????????? ??????????» ? ?????????? ?????????????? ?????????????????? ?????????? «????????-????????????? ? ?????????????? ? ??????????????» «??? ??, ?..?. ??????????».

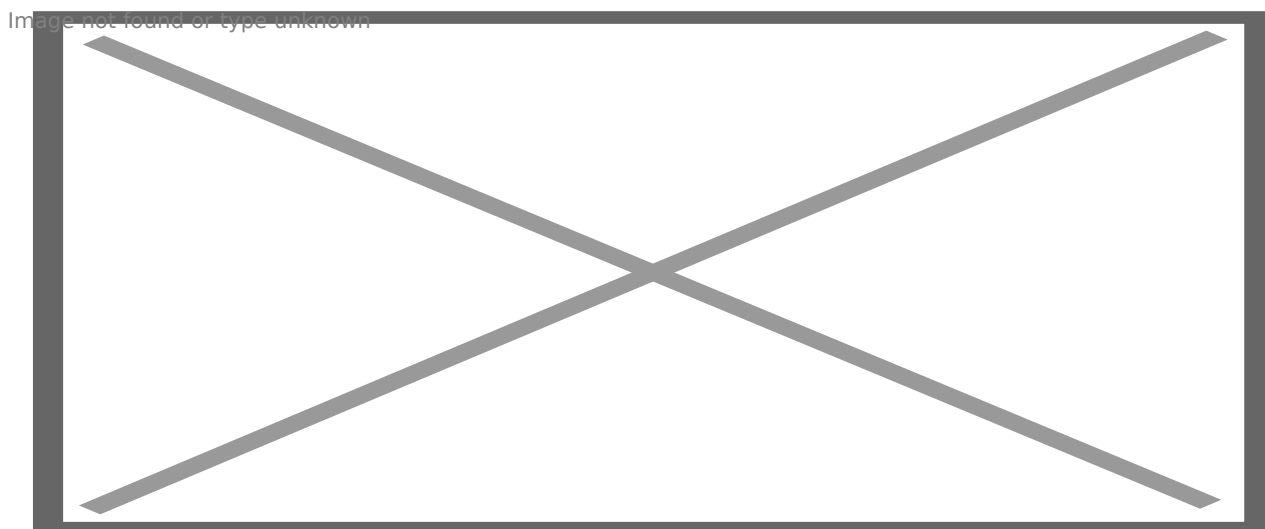


Рис. 1. Алгоритм альтернативного подхода к формированию стратегии устойчивого развития хозяйствующего субъекта с использованием модифицированных методов стратегического анализа

Для выявления угроз и возможностей компании рекомендуется использовать PESTEL-анализ, так как он позволяет дополнительно оценивать влияние экологических и климатических рисков. Кроме того, подход может быть модифицирован включением алгоритма количественной оценки влияния факторов. Например, для этого определяется влияние на отрасль каждой компоненты выявленного фактора как сильное/среднее/слабое, устанавливаются веса компонент методом попарного сравнения с переводом в баллы, а сила влияния факторов переводится в числовые значения с расчетом результирующих весов путем умножения веса компоненты на вес фактора. С учетом силы влияния определяется срочность реагирования на каждый фактор в баллах, и характер влияния (отрицательный (минусовые баллы)/положительный). Путем умножения результирующего веса фактора на срочность реагирования и характер изменения рассчитывается окончательная оценка влияния каждого фактора. Факторы с отрицательной оценкой рассматриваются как угрозы, с положительной - как возможности. Результат PESTEL - анализа может быть представлен в виде диаграммы профиля бизнес-среды экономических субъектов отрасли в разрезе политической, экономической, социальной, технологической, правовой и экологической компонент. На следующем этапе проводится традиционный SWOT-анализ по направлениям: общая стратегия, система управления, финансы, маркетинг, человеческие ресурсы, технологии, корпоративная культура, продукт), который также можно усовершенствовать путем введения количественной оценки влияния рисков. Для этой цели может быть рекомендован матричный метод Quality Function Deployment (QFD), позволяющий сформировать количественную оценку взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами компании, и на этой основе определить векторные направления ее устойчивого развития. Анализ влияния тех или иных возможностей и угроз на бизнес проводится в сравнении с главным конкурентом. Понимание взаимосвязи между сильными сторонами при проведении стратегического анализа может оказать существенное влияние на формирование стратегии и конкурентного преимущества компании, что может быть обусловлено следующими

