

## ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

<sup>1</sup>Ярмухамедов А.Л., <sup>2</sup>Турдукулова Э.Р.

<sup>1</sup>магистрант 2-курса Института Экономики и Менеджмента КГУ им. И. Арабаева [akyl2484@gmail.com](mailto:akyl2484@gmail.com)

<sup>2</sup>доцент, зам. директора по науке Института Экономики и Менеджмента КГУ им. И. Арабаева [elmira\\_t58@mail.ru](mailto:elmira_t58@mail.ru)

*Аннотация:* В современных условиях развития экономики Кыргызстана проблема эффективного управления внутренним потенциалом организации приобретает особую актуальность. Она неразрывно связана с основными целями, стоящими перед современной организацией, и является весомой составляющей конкурентоспособности и эффективного ее функционирования.

*Ключевые слова:* стратегический потенциал, SWOT-анализ, корпоративное управление, предприятие

## TOOLS FOR ASSESSING THE STRATEGIC CAPACITY OF THE ORGANIZATION

<sup>1</sup>Yarmukhamedov A.L., <sup>2</sup>Turdukulova E.R.

<sup>1</sup>Master's student of the 2nd year of the Institute of Economics and Management of KSU. I. Arabaeva [akyl2484@gmail.com](mailto:akyl2484@gmail.com)

<sup>2</sup>docent, Deputy Director for Science Institute of Economics and Management KSU named after. I. Arabaev [elmira\\_t58@mail.ru](mailto:elmira_t58@mail.ru)

*Abstract:* In modern conditions of development of the economy of Kyrgyzstan, the problem of effective management of the internal potential of the organization is of particular relevance. It is inextricably linked with the main goals facing the modern organization, and is a significant component of competitiveness and its effective functioning.

*Keywords:* strategic potential, SWOT-analysis, corporate governance, enterprise

## УЮМДУН СТРАТЕГИЯЛЫК КУБАТТУУЛУГУН БААЛОО БОЮНЧА КУРАЛДАР

<sup>1</sup>Ярмухамедов А.Л., <sup>2</sup>Турдукулова Э.Р.

<sup>1</sup>Экономика и Менеджмент Институтунун И.Арабаева КМУнун 2-курстун магистранты [akyl2484@gmail.com](mailto:akyl2484@gmail.com)

<sup>2</sup>доцент, Экономика и Менеджмент Институтунун И.Арабаева КМУнун директордун илим боюнча орун басары [elmira\\_t58@mail.ru](mailto:elmira_t58@mail.ru)

*Аннотация:* Кыргызстандын экономикасын өнүктүрүүнүн заманбап шарттарында уюмдун ички потенциалын натыйжалуу башкаруу маселеси өзгөчө актуалдуу болуп саналат. Ал заманбап уюмдун алдында турган негизги максаттар менен тыгыз байланышта жана атаандаштыкка жөндөмдүүлүктүн жана анын натыйжалуу иштешинин маанилүү компоненти болуп саналат.

*Өзөктүү сөздөр:* стратегиялык потенциал, SWOT-анализ, корпоративдик башкаруу, ишкана

В современных условиях развития экономики Кыргызстана проблема эффективного управления внутренним потенциалом организации приобретает особую актуальность. Она неразрывно связана с основными целями, стоящими перед современной организацией, и является весомой составляющей конкурентоспособности и эффективного ее функционирования.

В условиях турбулентной и непредсказуемой внешней среды, ее высокой степени динамичности современные организации вынуждены полагаться на внутренние возможности, на свой потенциал. От наличия необходимого внутреннего потенциала, его эффективного использования зависит выявление факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, совершенствованию ее деятельности и механизма управления. Немаловажно и то, что анализ внутреннего потенциала является одним из важных инструментов стратегического планирования и выбора стратегии организации, без наличия которой невозможно ее развитие.

Активизация внутреннего потенциала, использование инструментария современного стратегического управления, наличие оптимальной стратегии позволяет организации уверенно двигаться к выполнению своей миссии и поставленных целей.

На сегодняшний день в связи с последними мировыми событиями на фоне пандемии Covid-19, событиями во внешней среде и международной обстановки (в частности, санкции западных стран в отношении России, спецоперация на Украине) особо возросла угроза ограниченности ресурсов. Так переселение россиян имеет как положительный эффект (приток денежного и человеческого капитала. Денежные поступления могут позитивно влиять на баланс текущего счета стран, активизирует их внутренний спрос на товары и услуги), так и отрицательный (может вызвать социальную напряженность в принимающих странах, удорожание стоимости жизни, включая существенный рост цен на аренду жилья на фоне повышенного спроса).

По этой причине в организациях остро встаёт проблема проведения анализа (на регулярной основе) динамики, а также оценки эффективности использования внутреннего потенциала, чтобы вовремя определить нехватку или неэффективность применения ресурсов и принять своевременные меры.

Одно из главенствующих мест в оценке внутреннего потенциала организации, на наш взгляд, занимает состояние стратегического потенциала, который основывается на способности компании к взаимодействию с внешней средой, к способности адаптации к ее изменениям и наличию стратегии развития.

Формирование стратегического потенциала связано для каждой организации с поиском своих уникальных ресурсов и ключевых компетенций, которые становятся основой для достижения долгосрочных целей и получения конкурентных преимуществ. Это позволит компании противостоять кризисным явлениям и

становиться лидерами рынка<sup>1</sup>. Среди наиболее распространенных методологических подходов, которые могут быть применимы к управлению стратегическим потенциалом, можно выделить SWOT-анализ.

В этих целях нами использовался экспертный метод. Экспертами выступили сотрудники предприятия и отдельные корпоративные клиенты компании, которым было предложено выявить и оценить сильные и слабые стороны деятельности компании «XXX» – таблица 1.

Таблица 1

Экспертные оценки сильных и слабых сторон компании «XXX»

Сильные и слабые стороны	Оценка	Оценка важности	Ранг
Группа «Сотрудники»			
Инфраструктура предприятия	4	7	28
Курсы повышения квалификации	2	4	8
Стабильная работа	3	8	24
Высокая заработная плата	1	10	10
Мотивационные программы	4	5	20
Высокий уровень корпоративного управления	4	8	32
Рост товарооборота	5	6	30
Новое оборудование	3	6	18
Большое число филиалов осложняет управление компанией	-3	7	-21
Группа «Потребители»			
Широкий ассортимент	4	7	28
Доступные цены	4	9	36
Качество продукции	4	10	40
Скидки	3	3	9
Акции	4	2	8
Работа дистрибуторов	-2	10	-20
Развитие экспорта	-5	5	-25
Группа «Государство»			
Соблюдение законов	6	10	60
Занятость населения	2	5	10
Налоги	5	10	50
Обеспечение спроса населения	3	7	21
Создание конкурентной среды	6	6	36
Рост товарооборота	5	6	30
Развитие экспорта	-5	5	-25
Группа «Внешние партнеры»			

<sup>1</sup> Кузнецов, А.В. Содержание механизма управления стратегическим потенциалом производственной организации / А.В. Кузнецов // Вестник Поволжского института управления. – 2011. – №3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/01332.htm>.

Инвестиционная привлекательность	3	8	24
Имидж	4	5	20
Работа на выгодных условиях	3	7	21
Сильный портфель брендов	5	6	30
Сильное давление со стороны конкурентов	3	5	15
Сильные позиции на отечественном рынке	5	6	30
Группа «Общество»			
Широкий ассортимент	4	7	28
Занятость населения	2	5	10
Доступные цены	4	9	36
Экологическая безопасность	5	7	35
Оптовая и розничная торговля	7	4	28
Безопасность для здоровья	5	10	50

*Положительные значения показателя соответствуют сильным сторонам, а отрицательные значения – слабым.*

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что сильных сторон у компании «XXX» больше, чем слабых. К сильным сторонам относится: высокий уровень корпоративного управления, рост товарооборота, доступные цены, широкий ассортимент и высокое качество продукции и др.

К слабым сторонам предприятия можно отнести большое число филиалов, осложняющих управление компанией, не совсем качественную работу дистрибьюторов и отсутствие развития экспортной деятельности, в результате которой возможно не до получение прибыли.

Анализ внутренней среды будет неполным без изучения внешней среды, которая непосредственным образом влияет на деятельность компании «XXX». В таблице 2 приведена оценка возможностей и угроз для компании.

*Таблица 2*

*Оценка возможностей и угроз компании «XXX»*

Возможности/угрозы	Вероятность	Значимость	Характер влияния	Ранг
Группа «Сотрудники»				
Хороший потенциал роста на рынке расходных материалов	0,7	9	3	6,3
Возможности поставки качественно новой продукции	0,5	8	4	4,0
Нестабильная политическая обстановка	0,8	1	-1	-0,8
Выход на новые рынки или сегменты рынка	0,7	4	3	2,8
Рост товарооборота	0,7	10	4	7
Большая зависимость от одного	0,5	4	5	2,0

предприятия – поставщика расходных материалов				
Рост цен	0,8	5	-1	-4,0
Группа «Потребители»				
Возможности поставки качественно новой продукции	0,5	7	1	3,5
Появление на рынке крупных отечественных конкурентов	0,4	5	4	2,0
Сокращение ассортимента	0,2	5	-1	-1
Рост цен	0,8	5	-1	-4,0
Группа «Государство»				
Наращивание доли на рынке	0,6	7	1	4,2
Развитие экспорта (в СНГ))	0,2	6	1	1,2
Закрытие предприятия	0,05	8	-1	-0,4
Группа «Внешние партнеры»				
Развитие экономики страны	0,6	5	1	3
Возможность появления новых конкурентов	0,4	5	-1	-2
Выход на новые рынки или сегменты рынка	0,7	5	1	3,5
Наращивание доли на рынке	0,6	6	1	3,6
Группа «Общество»				
Появление на рынке крупных конкурентов	0,4	5	1	2
Возможности поставки качественно новой продукции	0,5	8	1	4,0
Появление новых рабочих мест	0,4	7	1	2,8

Основной угрозой является рост цен. Этот фактор может негативно повлиять на получение прибыли предприятия. К возможностям компании «XXX» относится хороший потенциал роста на рынке, возможности поставки качественно новой продукции, рост товарооборота.

Используя VRIO-анализ для оценки стратегического потенциала, мы сделаем попытку оценить четыре критерия для компании «XXX»:

- (V) ценность – есть ли у компании ресурсы и способности использовать внешние возможности и нейтрализовывать угрозы;
- (R) редкость – сколько у компании конкурентов обладают подобными ресурсами и способностями;
- (I) воспроизводимость – может ли кто-то другой, не имеющий аналогичных ресурсов и способностей получить к ним доступ и насколько это сложно;

– (O) организованность – полностью ли компания задействует свои ресурсы и способности для реализации своего стратегического потенциала.

Оценка ресурсов и способностей по этим критериям дает возможность выявить наиболее важные компании «XXX» ресурсы и способности, а также определить стратегические последствия их использования.

Показатель стратегического потенциала ресурсов и способностей может иметь следующие интервальные значения:

- «0–10» – ресурсы и способности представляют конкурентную слабость;
- «10–20» – конкурентный паритет;
- «20–30» – временное конкурентное преимущество;
- «30–40» – устойчивое конкурентное преимущество.

В рамках модифицированного метода VRIO-анализа проведена оценка потенциала ресурсов и способностей Компании «XXX», представленная в таблице 3.

Таблица 3

Оценка конкурентного потенциала ресурсов и способностей компании «XXX»

№	Характеристики корпоративного профиля (ресурсы и способности)	Балльная оценка параметров ресурсов и способностей					Результат
		V <sub>i</sub>	R <sub>i</sub>	I <sub>i</sub>	O <sub>i</sub>	VRIO <sub>j</sub>	
1 Группа «Сотрудники»							
1.1	Инфраструктура предприятия	6	5	7	6	24	временное конкурентное преимущество
1.2	Курсы повышения квалификации	3	3	2	4	12	конкурентный паритет
1.3	Стабильная работа	6	4	5	4	19	конкурентный паритет
1.4	Высокая заработная плата	4	7	5	7	23	временное конкурентное преимущество
1.5	Мотивационные программы	5	3	2	7	17	конкурентный паритет
1.6	Высокий уровень корпоративного управления	8	6	5	9	28	временное конкурентное преимущество
2 Группа «Потребители»							
2.1	Широкий ассортимент	8	6	5	9	28	временное конкурентное преимущество
2.2	Доступные цены	7	6	4	6	23	временное конкурентное преимущество

2.3	Качество продукции	10	6	6	9	31	устойчивое конкурентное преимущество
2.4	Скидки	5	4	1	6	16	конкурентный паритет
2.5	Акции	5	4	1	7	27	временное конкурентное преимущество
2.6	Качественная работа дистрибуторов	3	3	2	2	10	конкурентная слабость
2.7	Развитие экспорта	1	1	2	6	10	конкурентная слабость
3 Группа «Государство»							
3.1	Соблюдение законов	10	2	2	10	24	временное конкурентное преимущество
3.2	Занятость населения	5	5	3	6	20	временное конкурентное преимущество
3.3	Налоги	10	2	2	10	24	временное конкурентное преимущество
3.4	Обеспечение спроса населения	6	1	3	7	17	конкурентный паритет
3.5	Создание конкурентной среды	6	3	5	9	23	временное конкурентное преимущество
3.6	Развитие экспорта	1	1	2	6	10	конкурентная слабость
4 Группа «Внешние партнеры»							
4.1	Инвестиционная привлекательность	7	7	5	7	26	временное конкурентное преимущество
4.2	Имидж	7	6	3	8	24	временное конкурентное преимущество
4.3	Работа на выгодных условиях	6	5	2	9	22	временное конкурентное преимущество
4.4	Сильный портфель брендов	8	6	3	7	24	временное конкурентное преимущество
5 Группа «Общество»							
5.1	Широкий ассортимент	8	6	5	9	28	временное конкурентное

							преимущество
5.2	Занятость населения	5	5	3	6	20	конкурентный паритет
5.3	Доступные цены	7	6	4	6	23	временное конкурентное преимущество
5.4	Оптовая и розничная торговля	8	5	2	8	23	временное конкурентное преимущество
5.5	Безопасность для здоровья	9	5	3	9	26	временное конкурентное преимущество
5.6	Возможности поставки качественно новой продукции	8	8	2	9	27	временное конкурентное преимущество

$V_i$  – ценность ресурсов,  $R_i$  – редкость ресурсов и способностей,  $I_i$  – воспроизводимость и  $O_i$  – организованность ресурсов.

Итак, источником временного стратегического преимущества компании «XXX» для группы заинтересованных сторон «сотрудники» является «Высокий уровень корпоративного управления». Эксперты дали этой характеристике 28 баллов. «Инфраструктура предприятия» и заработная плата также позволяет получить временные конкурентные преимущества и при надлежащем уровне развития могут перевести эти преимущества в ранг устойчивых. Остальные показатели – «Мотивационная программа», «Курсы повышения квалификации», «Стабильная работа» являются конкурентным паритетом предприятия. Сейчас в эти характеристики нет необходимости вкладывать дополнительные инвестиции, однако, потенциал этих ресурсов и способностей у компании «XXX» нельзя ослабевать.

Стратегический потенциал группы заинтересованных сторон «Потребители»: «Качество продукции» имеет устойчивое конкурентное преимущество. Это говорит о том, что ресурс хоть и не в полной мере, но отвечает всем четырем характеристикам модели VRIO.

Временное конкурентное преимущество позволяет предприятия достичь такие сильные стороны, как «Широкий ассортимент», «Доступные цены», «Акции» для потребителей; «Инвестиционная привлекательность», «Имидж», «Сильный портфель брендов» для внешних партнеров; «Широкий ассортимент», «Безопасность для здоровья», «Возможности поставки качественно новой продукции» для общества.

Такой анализ показал, что компании «XXX» необходимо отслеживать те ресурсы и субъекты внешней среды, которые существенно влияют на деятельность организации и вносят весомый вклад в достижение поставленных целей.

Для компании «XXX» после проведенного анализа наиболее значимыми и вероятными оказались возможности расширения доли рынка, расширение ассортимента и разработка нового направления по продаже сопутствующих товаров, то есть все стратегии в рамках стратегии концентрированного роста.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. **Агаева, А.Н., Васильченко, Т.З.** Сравнительная характеристика методов маркетинговых исследований / А.Н. Агаева // *Международный научно-теоретический журнал «Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права»*. - 2016. - С. 30- 32.
2. **Алексеева Е.А.** Методы стратегического анализа: опыт применения метода стратегических карт в практике современных предприятий / Е.А. Алексеева, Н.В. Кузнецова // *Современный менеджмент: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Магнитогорск, 2017. – С. 51-56. – Электрон. копия доступна на сайте Науч. электрон. б-ки eLibrary. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29182913>*
3. **Бараиш Ю. С.** Источники формирования ресурсы предприятия / Ю. С. Бараиш // *Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития*. 2020. № 27. – С. 158–162.
4. **Видякина В.А.** Проблемы оценки эффективности управления производственно – сбытовой деятельностью предприятия / *Актуальные проблемы экономики и управления*. 2018. № 2 (2). С. 76-78.
5. **Виханский, О. С.** Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр Инфра-М, 2019. – 656 с.
6. **Галицкий, Е.Б.** Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов. - 2-е изд., пер. и доп. / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. – Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 с.
7. **Глазов, М.М.** Маркетинг предприятия: Анализ и диагностика / М.М. Глазов, И.П. Фирова. - М.: АИД, 2009. - 268 с.
8. **Кузнецов, А.В.** Содержание механизма управления стратегическим потенциалом производственной организации / А.В. Кузнецов // *Вестник Поволжского института управления*. – 2011. – №3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2010/01332.htm>.
9. **Мардас, А. Н.** Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452090>
10. **Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. В. Липсиц [и др.] ; под редакцией И. В. Липсица, О. К. Ойнер. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 379 с. <https://urait.ru/bcode/450381>**