

Караева Ф. Е.

Karaeva F. E.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И ОЦЕНКА  
ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ**

**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION AND ASSESSMENT  
OF OPPORTUNITIES AND THREATS**

---

*Статья представляет собой обобщение вопросов стратегического управления организацией посредством изучения возможностей и угроз, выявляя сильные и слабые стороны. Сущность проблемы сводится к тому, что рост уровня нестабильной предпринимательской деятельности ориентирует организации на стратегическое управление, но, так как единой стратегии нет, то каждая организация, чтобы выжить в жесточайших условиях рынка, должна выработать собственную стратегию на основе оценки внешней и внутренней среды. Внутренняя среда оценивается с помощью пяти функциональных областей: бизнес-администрирование; критерии найма сотрудников; качество продукции; маркетинговая деятельность; сбытовая политика. Необходимо отметить, что в качестве инструмента оценки был выбран SWOT-анализ с рассмотрением четырех его сторон: сильные и слабые стороны как внутренняя среда, возможности и угрозы – внешняя среда. Определены преимущества (простота при определении возможностей и угроз, не требующий специальных знаний) и недостатки (инструктивно-описательный характер с общими целями развития) использования данного вида анализа при стратегическом управлении. Выбор стратегии должен быть ориентирован на такую стратегию, которая обладает преимуществами перед другими, является наиболее пригодной для достижения целей организации.*

**Ключевые слова:** возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, SWOT-анализ, стратегическое управление.

*Article represents generalization of questions of strategic management of the organization by means of studying of opportunities and threats, revealing strong and weak features. The essence of a problem to come down to the fact that growth of level of unstable business activity each organization focuses the organizations on strategic management, but as there is no uniform strategy, to survive in the most cruel conditions of the market, has to develop own strategy on the basis of assessment of external and internal environment. The internal environment is estimated by means of five functional areas: business administration; criteria of hiring of employees; quality of products; marketing activity; marketing policy. It should be noted that as the tool of assessment SWOT analysis with consideration of four of its parties was chosen: strong and weak features as the internal environment, opportunities and threats – the external environment. Advantages (simplicity is defined when determining opportunities and threats, not demanding special knowledge) and shortcomings (instructive and descriptive character with overall objectives of development) use of the analysis of this type at strategic management. The choice of strategy has to be focused on such strategy that has advantages over others, is the most suitable for achievement of the goals of the organization.*

**Key words:** opportunities, threats, strong and weak features, SWOT analysis, strategic management.

---

**Караева Фатима Ехьяевна** – доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, ФГБОУ ВО Кабардино-Балкарский ГАУ, г. Нальчик

E-mail: [fatima64@mail.ru](mailto:fatima64@mail.ru)  
**Karayeva Fatima Ekhyayevna** –

**Введение.** Современные организации функционируют в сложных экономических условиях и для достижения долгосрочных целей приходится преодолевать определенные проблемы внутреннего и внешнего характера, а успех зависит от множества факторов, где вопросы стратегического управления и анализа бизнес-процессов являются центральными. Итогом любого стратегического проекта является изменение в сторону роста экономических параметров деятельности, улучшения конкурентных преимуществ за счет освоения новых рыночных сегментов с качественным повышением результатов. Вся деятельность должна быть направлена, несмотря на существующие риски, на устойчивый рост конечных финансовых результатов деятельности, в частности, на максимизацию прибыли. Таким образом, становится очевидным улучшение качественных параметров стратегического управления для отечественных организаций с целью повышения уровня их конкурентоспособности, устойчивости, освоения новых сегментов на внешнем и внутреннем рынках.

**Методологической** основой явились приемы, а также схемы стратегического анализа и управления в рамках оценки объекта исследования с помощью сравнительного анализа эффективности стратегического управления организацией и оценки ее возможностей и угроз.

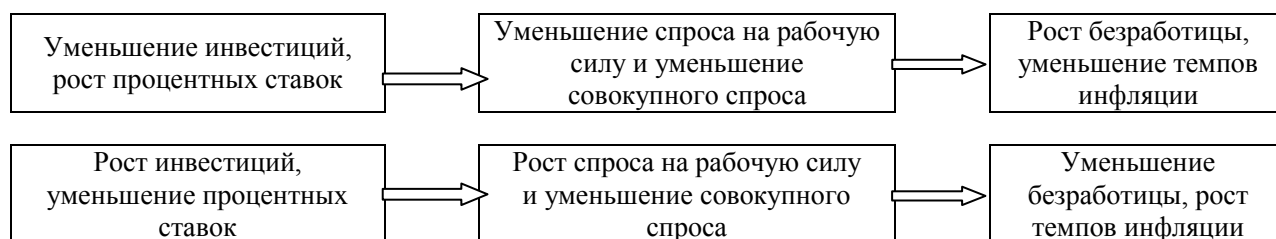
**Результаты исследования.** Как отмечено в [4] «...стратегическое управление уникально для каждой организации и конкрет-

ной рыночной ситуации, что и не дает возможности ее копировать или переносить с одного субъекта рынка на другой». Чаще всего, организациям приходится функционировать в динамически изменяющихся условиях, что способствует выдвиганию вопросов по адаптации и изменению стратегического развития. В большинстве случаев, даже в рамках одной организации, не всегда предыдущая стратегия, даже если она была успешной, может быть использована в будущем с учетом происходящих макроэкономических и отраслевых изменений.

Необходимо подчеркнуть, что всякая организация функционирует с влиянием внешней и внутренней среды. Понятие «среда» состоит из двух компонентов: макро и микро факторов. Макро факторы, как правило, связаны с:

- экономическим положением страны;
- политическими и правовыми аспектами;
- социально- культурной средой;
- научным, техническим и технологическим развитием общества.

В свете сказанного, важно понять экономическое состояние существующих законов: инфляции, уровня безработицы, валютного баланса, налогового законодательства и их тенденций, увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов. Инфляция и безработица, характеризующие макроэкономическую нестабильность, находятся в не простом взаимозависимом состоянии. Можно привести следующие схемы зависимостей [2].



Термин «валютный баланс» подразумевает объем актива или пассива баланса организации, является количественным показателем, дающим первичную оценку деятельности

организации и позволяет сформировать определенное мнение о ее позициях на рынке. Для определения экономических параметров относительно функционирования определенного субъекта

следует применять различные схемы сравнительного анализа, позволяющие определить деловую активность, финансовую (рыночную) устойчивость, независимость и др.

Налоговое законодательство Российской Федерации представляет собой свод нормативно-правовых актов, регулирующих отношения в области действующих налогов и сборов, их элементов [1]. Нестабильная экономическая ситуация, частые изменения в налоговой сфере, к сожалению, оставляют негативный отпечаток в развитии субъектов хозяйствования, так как не на должном уровне происходит их адаптация к изменившимся условиям, что порождает определенные экономические проблемы.

Но, тем не менее, чтобы достичь определенных преимуществ перед конкурентами, следует развиваться с учетом знаний всех нововведений и норм законодательной жизни.

Следует обратиться к теории М. Портера, как фундамента изучения конкуренции, с точки зрения бизнеса, отрасли, стран и регионов. Согласно его модели, на деятельность организаций оказывают влияние пять элементов [5]:

- конкуренция в отрасли;
- угроза товаров и услуг заменителей;
- способность поставщиков диктовать свои условия;
- угроза появления новых конкурентов;
- способность покупателей диктовать свои условия.

Данные элементы, при прочих равных условиях, являются основополагающими как в текущей деятельности, так и при разработке стратегии. Каждый элемент оказывает разного рода влияние на поставленные цели, которые можно выстроить в виде матрицы двух слагаемых. Каждый из слагаемых позиционируется с определенными значениями и критериями.

Одним из существенных вопросов стратегического управления в современном мире является учет внутренней и внешней среды для выбора наиболее оптимальных с точки зрения перспектив развития видов бизнеса [3].

Особо следует выделить оценку внешней среды организации на матрице вероятностей и воздействия по трем уровням, которые оказывают соответствующее влияние на ее производственную деятельность.

**Таблица 1** – Матрица позиционирования возможностей внешней среды

| Вероятность<br>Воздействие | Высокий уровень   | Средний уровень  | Слабый уровень   |
|----------------------------|---|--|--|
| Сильное                    | Повышение благосостояния населения  | Появляются новые поставщики  | Происходит уменьшение налоговой нагрузки                     |
| Умеренное                  | Банкротство организаций-продавцов.<br>Развитие информационной отрасли         | Уменьшение стоимости сырья и готовой продукции.<br>Совершенствование менеджмента | Уменьшение императивной нормы права.<br>Снижение безработицы |
| Слабое                     | Неблагополучные действия со стороны конкурентов.<br>Совершенствование дизайна | Модернизация технологического производственного процесса                         | Выход на новых отечественных предпринимателей                |

**Таблица 2** – Матрица позиционирования угроз внешней среды

| Вероят-ть<br>Воз-действие | Высокий уровень                  | Средний уровень  | Слабый уровень   |
|---------------------------|----------------------------------|--|--|
| Сильное                   | Изменение правил ввоза продукции | Неритмичность поставки продукции.<br>Повышение уровня инфляции. Появляются взаимозаменяемые товары | Повышение конкурентоспособности конкурентов.<br>Скачкообразное изменение курсовых разниц |

|           |  |   |  |
|-----------|--|---|--|
| Умеренное | Снижение социального статуса населения. Повышение налоговой нагрузки | Изменение спроса покупателей. Ужесточение правовых норм | Выпуск совершенно нового продукта. Появление новых точек сбыта |
| Слабое    | Изменения в ценообразовании. Повышение уровня безработицы            | Появление новых конкурентных преимуществ                | Национализация бизнеса. Ухудшение политической обстановки      |

Внутреннюю среду организации следует рассматривать с точки зрения функциональной структуры, управления, разработки новых видов продуктов, их продвижения на рынок, отношения с различными внешними органами. В оценку внутренней среды входят также критериальный анализ квалификации персонала, всего информационного массива, состояния учетной политики и т.д.

Из сказанного можно резюмировать, что анализ внутренней среды - административная оценка функционально-значимых областей организации.

Для более детального анализа внутренней среды (ООО «НКЗ») оценим следующие функциональные области:

- бизнес-администрирование;
- критерии найма сотрудников;
- качество продукции;
- маркетинговая деятельность;
- сбытовая политика.

1. Оценивая общее руководство организации, прежде всего, следует определить соответствие организационной структуры настоящему положению и выработанным целям на перспективу. Но, несмотря на это, особое внимание уделяется движению информационных потоков во времени и нет ли нарушений в них.

2. Если организация в процессе производственной деятельности ежегодно сталкивается с процедурой найма рабочих в силу сезонности сельскохозяйственных работ, то в данном случае присутствует привлечение работников на определенный промежуток времени, а критериями отбора могут быть профессиональные способности в данной области.

3. Проблема качества продукции является острым моментом, требующим постоянного поиска улучшения качественных характеристик, подбор новых продуктов ведется по специализированным структурным единицам организации. Необходимо ежегодно вносить изменения в дизайн тарной продукции, учитывая предпочтения покупателей.

4. Маркетинговые исследования должны быть направлены на обобщение информации о рынке, оценке предпочтений покупателей, создавая тем самым имидж организации, и на основе этого разрабатывая новые направления в области предоставления иных услуг. Как показывает практика, многие организации ведут не совсем успешную рекламную политику, так как сосредоточены бывают на привлечение большего количества потенциальных покупателей, а не на продвижение конкурентных преимуществ.

5. Следующей областью является правильно поставленная сбытовая политика как гарант успеха, что способствует повышению эффективности реализации, а это прямой путь к повышению прибыльности. При этом, рынки сбыта готовой продукции расширяются, большой объем продукции производится по договорам, в силу того, что качественные характеристики производимой продукции на достаточно высоком уровне.

Также, помимо этих функциональных областей, руководство вместе со специалистами должны систематически оценивать соблюдение стандартов, выявлять фактические затраты на единицу продукции и другие показатели экономической стабильности, а такого рода анализ обеспечивает оценку факторов внутренней среды, которые рассмотрены в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка внутренней среды

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| Сильные стороны | Слабые стороны |
|-----------------|----------------|

|  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Относительно широкий ассортимент товаров.</li> <li>2. Презентабельный и хорошо работающий объект продаж.</li> <li>3. Высокая квалификация персонала.</li> <li>4. Хороший имидж организации среди большинства существующих и потенциальных клиентов.</li> <li>5. Большой опыт работы на данном рынке.</li> <li>6. Конкурентоспособные цены</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нет описания бизнес-процессов организации регламента взаимодействия между подразделениями.</li> <li>2. Сезонность найма работников (10%).</li> <li>3. Не на должном уровне разрабатывается система скидок .</li> <li>4. Нет полной информации о ситуации на рынке, кроме цен.</li> </ol> |
|--|--|

Чтобы получить четкую оценку прочности организации и рыночной ситуации, построим матрицу SWOT-анализа, таблица 4.

Для ООО «НКЗ» после анализа наиболее важным и, вероятно, будет возможность

расширения доли рынка, диверсификации и развития нового направления по продаже сопутствующих товаров, таблица 5.

**Таблица 4 – Матрица SWOT-анализа**

| Сильные стороны   | Слабые стороны   |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Достоверное исследование рынка</li> <li>2. Налаженный процесс сбыта</li> <li>3. Широкий ассортимент продукции</li> <li>4. Высокий уровень контроля качества</li> <li>5. Повышение уровня рентабельности</li> <li>6. Эффективное использование оборотного капитала</li> <li>7. Квалифицированный состав персонала</li> <li>8. Хорошая мотивация персонала</li> </ol>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перебои с поставками</li> <li>2. Недостаточная рекламная политика</li> <li>3. Промежуточные цены</li> <li>4. Отсутствие дополнительных услуг</li> <li>5. Не полное осознание экономической ситуации</li> <li>6. Управленческие решения не на должном уровне</li> <li>7. Неучастие персонала</li> </ol>   |
| Возможности   | Угрозы   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улучшение уровня жизни</li> <li>2. Изменение рекламных технологий</li> <li>3. Разработка информационной составляющей</li> <li>4. Появление новых поставщиков</li> <li>5. Снижение цен на сырье и готовую продукцию</li> <li>6. Уменьшение налогов и сборов</li> <li>7. Совершенствование управленческого механизма</li> <li>8. Сокращение безработицы</li> <li>9. Уменьшение императивной нормы законодательства</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение покупательских предпочтений</li> <li>2. Появление товаров-субститутов</li> <li>3. Изменение правил ввоза продукции</li> <li>4. Сбои в поставках продукции</li> <li>5. Появление принципиально нового товара</li> <li>6. Снижение уровня жизни населения</li> <li>7. Рост темпов инфляции</li> <li>8. Ужесточение законодательства</li> <li>10. Скачки курсов валют</li> <li>12. Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов</li> <li>13. Рост налогов и пошлин</li> </ol> |

**Таблица 5 – Результат SWOT анализа**

| Сила и возможности   | Сила и угрозы  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит повысить величину финансовых средств.</li> <li>2. Достаточная известность будет способствовать выходу на новые рынки.</li> <li>3. Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие рекламных технологий дадут возможность оценивать ситуацию на рынке для расширения его сегментов.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии.</li> <li>2. Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.</li> <li>3. Известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции.</li> <li>4. Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.</li> </ol> |

|   |  |
|---|--|
| 4. Четкая стратегия позволит использовать все существующие возможности.   |  |
| Слабость и возможности  | Слабость и угрозы  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии.</li> <li>2. Появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов.</li> <li>3. Известность защитит от товаров-субститутов и добавит преимуществ в конкуренции</li> <li>4. Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшат конкурентную позицию</li> <li>2. Неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли</li> <li>3. Непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении спроса</li> <li>4. Неполная загруженность производственных мощностей при росте темпов инфляции и скачков в курсах валют может привести к банкротству</li> </ol> |

**Выводы.** Таким образом, среди методов стратегического управления был выбран SWOT-анализ, выявляющий факторы внутренней и внешней среды изучаемого объекта и определяющий сильные и слабые его стороны. На внутреннюю среду объект может влиять, напротив, внешняя среда влияет на объект, но им никак не контролируется. Дает структурное описание ситуации, при этом, носит описательный характер, не расставляя приоритетов, но определяет уязвимые места, риски, что способствует определению способов защиты от них и появлению возможностей создания наиболее эффективной стратегии и

определенных мероприятий для решения поставленных задач. Пожалуй, среди преимуществ выделим его простоту при определении возможностей и угроз, не требующий специальных знаний. Но, как и любой экономический инструмент, не лишен недостатков, среди которых выделим качественное описание ситуации, а для оценки параметров требуется количественная характеристика с привлечением дополнительного массива информации и использования дополнительных методов исследования с соответствующими затратами.

## Литература

1. *Агузарова Ф.С.* О некоторых изменениях налогового законодательства Российской Федерации на современном уровне // *Аудит и финансовый анализ.* – 2015. – № 6. – С. 8-11.
2. *Артамонов В.С., Попов А.И., Иванов С.А. и др.* Экономическая теория: учебник для вузов. – СПб., 2010. – 528 с.
3. *Караева Ф.Е.* Инструменты стратегического анализа для разработки стратегии организации // *Известия КБГАУ.* – 2020. – №1. – С.123-128.
4. *Клочков Т.Б.* Стратегическое планирование как фактор роста стоимости промышленной компании: автореф. дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2006.
5. *Портер Майкл.* Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов; Альпина Паблшер. – М., 2014. – 454 с.

## References

1. *Aguzarova F.S.* O nekotoryh izmeneniyah nalogovogo zakonodatel'stva Rossijskoj Federacii na sovremennom urovne // *Audit i finansovyj analiz.* - 2015. – № 6. – S. 8-11.
2. *Artamonov V.S., Popov A. I., Ivanov S.A. i dr.* Ekonomicheskaya teoriya: uchebnik dlya vuzov. – SPb., 2010. – 528 s.
3. *Karaeva F.E.* Instrumenty strategicheskogo analiza dlya razrabotki strategii organizacii // *Izvestiya KBGAU.* – 2020. – №1. – S.123-128.
4. *Klochkov T.B.* Strategicheskoe planirovanie kak faktor rosta stoimosti promyshlennoj kompanii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk. – Moskva, 2006.
5. *Porter Majkl.* Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otraslej konkurentov; Al'pina Pablisher. – M., 2014. – 454 с.