

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Оригинальная статья

УДК 005303.43

### Роль стратегического управления в развитии организации

А. А. Кочербаева<sup>1</sup>, З. К. Самайбекова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Кыргызско-Российский славянский университет им. Б. Н. Ельцина, Бишкек, Кыргызская Республика

<sup>2</sup>Кыргызский государственный университет строительства транспорта и архитектуры им. Н. Исанова, Бишкек, Кыргызская Республика

<sup>1</sup>ainura\_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

<sup>2</sup>samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**Аннотация:** Данная статья посвящена стратегическому управлению, призванному расширить горизонты предвидения, усилить дальность зоркости и создать возможность своевременной ответной реакции организации на изменения, которые происходят в ее внешней среде: на рынках товаров и технологий, в научно-технической, экономической, социальной и политической сферах. Оказаться без стратегического управления означает подвергнуть риску существование организации, лишить ее возможности прогнозировать и строить планы, обречь на краткосрочные, сиюминутные или запоздалые решения. В высококонкурентной и динамично меняющейся среде организации должны разрабатывать долгосрочную стратегию, концентрируя внимание на внешнем состоянии дел. Долгосрочная стратегия позволит идти в ногу с изменениями, происходящими в среде. Практика показывает, что в действиях многих организаций стратегия отсутствует либо недостаточно продуманна. Это связано с решением о неизменности окружающей среды, что приводит к поражению в рыночной борьбе. В статье говорится о том, что рынок требует от руководителей умения предвидения, формулирования стратегии, определения достоинств и конкурентных преимуществ, ликвидации стратегических угроз и опасностей, т. е. использование всех инструментов стратегического управления. Процесс разработки стратегии для каждой организации уникален, т. к. зависит от ее позиции на рынке, динамики развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и т. д. Используя инструменты стратегического менеджмента деятельности мобильного оператора «О!» (ОсОО «НУР Телеком», Кыргызстан), был сделан вывод о том, что успех компании зависит от стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, конкурентоспособность, организация, конкурентные преимущества, менеджеры

**Цитирование:** Кочербаева А. А., Самайбекова З. К. Роль стратегического управления в развитии организации // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 1. С. 67–78. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-67-78>

Поступила в редакцию 25.02.2022. Прошла рецензирование 28.02.2022. Принята к печати 01.03.2022.

original article

## The Role of Strategic Management in Organization Development

Ainura A. Kocherbaeva<sup>1</sup>, Zeynegul K. Samaibekova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Kyrgyz Russian Slavic University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Bishkek, Kyrgyz Republic

<sup>2</sup>N. Isanov Kyrgyz State University of Construction, Transport Architecture, Bishkek, Kyrgyz Republic

<sup>1</sup>ainura\_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

<sup>2</sup>samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**Abstract:** Strategic management allows business to respond to the changes that occur in the markets, science, technology, economy, society, and politics. Poor strategic management puts the organization at risks and deprives it of the ability to predict and make plans, thus dooming it to short-term, on-the-spur-of-the-moment, or belated decisions. In a highly competitive and dynamic environment, organizations must develop a long-term strategy in order to keep pace with the external changes. In practice, many organizations act as if the environment were permanent, and lose competitive advantage. To be a market leader, the company should be able to predict external changes, design a proper strategy, determine competitive advantages, and avoid strategic risks. Strategy development is unique for each organization and depends on its market position, developmental rate, potential, competitors, products and services, the current state of economy, cultural environment, etc. This research featured the case of mobile provider “O!” (OsOO NUR Telecom, Kyrgyzstan).

**Keywords:** strategic management, strategy, competitiveness, organization, competitive advantages, managers

**Citation:** Kocherbaeva AA, Samaibekova ZK. The Role of Strategic Management in Organization Development. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(1):67–78. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-1-67-78>

Received 25 February 2022. Reviewed 28 February 2022. Accepted 01 March 2022.

## 战略管理在组织发展中的作用

A. A. 科切巴耶娃<sup>1</sup>, Z. K. 萨梅别科娃<sup>2</sup>

<sup>1</sup>叶利钦吉尔吉斯-俄罗斯斯拉夫大学, 吉尔吉斯共和国比什凯克市

<sup>2</sup>伊萨诺夫吉尔吉斯国立工程、交通与建筑大学, 吉尔吉斯共和国比什凯克市

<sup>1</sup>ainura\_koch@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

<sup>2</sup>samaibekova@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

**摘要:** 本文重点讨论战略管理, 旨在拓宽预测的视野, 增强预见性, 使组织能够及时应对外部环境的变化: 商品和技术市场, 以及科学、技术、经济、社会和政治领域。没有战略管理就意味着将组织的存在置于危险之中, 剥夺了其预测和制定计划的能力, 这必然导致短期的、一时的或滞后的决定。在一个高度竞争和动态变化的环境中, 组织需要制定长期战略, 关注外部事态。一个长期的战略将使它们能够跟上环境变化的步伐。实践证明, 许多组织在行动中缺乏战略, 或者已有的战略并未经过深思熟虑。这与对环境不变的判断有关, 这必将导致在市场竞争中的失败。文章指出, 市场要求管理者具有预测、制定战略、确定长处和竞争优势、消除战略威胁和危险的能力, 即使用战略管理的所有工具。每个组织的战略制定过程都是独特的, 因为它取决于其市场地位、发展动态、潜力、竞争对手的行为、所生产产品或服务的特点、经济状况、文化环境等。使用移动运营商 “O!” (NUR Telecom, Kyrgyzstan) 的战略管理工具, 得出的结论是公司的成功取决于战略管理。

**关键词:** 战略管理、战略、竞争力、组织、竞争优势、管理者

编辑部收到稿件的日期: 2022年2月25日 评审日期: 2022年2月28日 接受发表的日期: 2022年3月01日

## ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике конкурентоспособность означает информацию и «ноу-хау», а не капитал и физические активы. Поэтому ключевым процессом для любой конкурентной организации является стратегическое использование своих информационных ресурсов и активов знаний путем запоминания и применения опыта. Способность организации конкурировать на рынке рассматривается как зависимость от навыков и знаний руководителей и сотрудников, рассматриваемых как интеллектуальный капитал. Также способность к конкуренции используется при формулировании, реализации и корректировке стратегий. В современной бизнес-среде знания быстро развиваются, а полезный жизненный цикл организационных навыков снижается. Это означает то, что выживание и конкурентоспособность организации связаны с ее способностью учиться и включать результаты в процесс стратегического управления.

Существует множество определений и понятий стратегического управления. Мы выделили два. Первое сформулировано Л. И. Дулевичем: «Стратегическое управление развитием предприятия заключается в моделировании управления организацией, способности выявлять необходимые изменения в самой стратегии развития, а также способности воплощать стратегию в реальную деятельность предприятия. Моделирование стратегии развития предприятия должно быть многовариантным: при неблагоприятном изменении внешней среды, стабильном и благоприятном. Необходимо также проводить сравнительный анализ эффективности нескольких программ достижения стратегических целей»<sup>1</sup>.

Второе определение дал И. Н. Чурилов: «Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу компании, организует производственную деятельность в соответствии с предпочтениями покупателей,

своевременно реагирует и проводит изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и способствующие достижению конкурентных преимуществ, что в общей сложности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»<sup>2</sup>.

Говоря о понятии стратегии, мы выделили следующие определения, сформулированные В. Л. Квинтом: «Стратегия – это результативный итог комплексного анализа внешней и внутренней сред, разработанных прогнозных моделей условий будущего на базе стратегического способа мышления, глубинных опыта, знаний и применения интуиции»<sup>3</sup>.

«Стратегия – это путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного. Это – мудрость, умноженная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности»<sup>4</sup>.

В. Л. Квинт в своей книге «Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов» рассматривает и сопоставляет категории «пророки» и «стратеги» с точки зрения характеристик будущего, определяет отличия между ними, анализирует взаимодействие профессионального стратега и лидера, что является актуальным на сегодняшний день<sup>5</sup>.

Стремясь к экономическому успеху, менеджеры заметили, что некоторые компании процветают без усилий, в то время как другие, несмотря на их непрерывную борьбу, сталкиваются только с потерями. Результатом изучения этого различия стало понимание, какие важные управленческие действия отделяют победителей от проигравших:

– в успешных организациях менеджеры имеют четкое видение целей и направлений деятельности компании. Они не боятся пробовать новые направления или инициировать крупные изменения;

<sup>1</sup> Дулевич Л. И. Стратегическое управление развитием предприятия в рыночных условиях // Аграрное образование и наука. 2016. № 4.

<sup>2</sup> Чурилов И. Н. Стратегическое управление как основа поддержания конкурентоспособности компании // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2016. № 5. С. 110–114.

<sup>3</sup> Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.

<sup>4</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

<sup>5</sup> Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: РАНХиГС, 2018. 28 с.

- успешные менеджеры – это те, которые знают все о потребностях и поведении клиентов, потребностях рынка и возможностях, предоставляемых окружающей средой;
- менеджеры успешных организаций должны иметь стратегический план для обеспечения сильной конкурентной позиции на рынке и для достижения желаемого результата;
- высокопроизводительные организации ориентированы на результат и обладают высокой производительностью;
- в эффективных компаниях менеджеры вовлечены в реализацию выбранной стратегии и осуществляют ее по плану.

Менеджеры успешных организаций – это ориентированные на действие стратегические мыслители, которые привыкли следить за потребностями клиентов, новыми возможностями и конкурентным позиционированием, контролируя внутренние операции. Они осознают свою ответственность за формирование долгосрочного направления деятельности своей организации, формулируют согласованный стратегический план действий, который обеспечит конкурентные преимущества и долгосрочный финансовый успех, а также организуют успешное осуществление выбранной стратегии. Эти менеджеры хорошие стратеги и предприниматели, а также руководители внутри компании. Таким образом, стратегическое управление является ключевым фактором в достижении организационной эффективности<sup>6, 7, 8, 9, 10, 11</sup>.

В. Л. Квинт считает, что «для продуктивной и безошибочной деятельности стратегов и стратегических лидеров необходимо понимание сущности,

методов и форм использования основных элементов системы стратегического менеджмента, управленческих функций – планирования, мотивации и контроля, соответствующих индикаторов эффективности процессов принятия и реализации стратегических решений»<sup>12</sup>.

Стратегическое управление влечет за собой суждение о том, продолжать ли производить вещи такими, как они есть, или вносить изменения. Поэтому задача управления стратегией является динамическим процессом. Все стратегические решения могут быть изменены в будущем. Изменения ситуации в организации, взлеты и падения финансовых показателей являются постоянными «двигателями» стратегических корректировок. Процесс стратегического управления мы условно разбили на пять основных этапов:

1. Определение бизнеса организации и формулирование миссии;
2. Установление стратегических целей и целевых показателей эффективности;
3. Разработка стратегии достижения стратегических целей и целевых результатов;
4. Внедрение и выполнение стратегического плана;
5. Оценка эффективности и пересмотр стратегического плана.

Первые три этапа дают направление предприятию, определяют карту для стратегических действий и определяют стратегический план организации.

Четвертый этап является сложным, т. к. это не только принятие решений, но и принятие административных мер, необходимых для преобразования стратегического плана в результаты. Организация

<sup>6</sup> Самайбекова З. К. Особенности проведения стратегических изменений в организации // Вестник Кыргызско-Российского славянского университета. 2017. Т. 17. № 11. С. 68–70.

<sup>7</sup> Kocherbaeva A. A., Samaibekova Z. K., Жолоочуев М. Ж. Как зависит успех организации от стратегии? // Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана. 2017. № 6. С. 86–88.

<sup>8</sup> Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>

<sup>9</sup> Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>

<sup>10</sup> Managing the intellectual potential in the higher education system / Z. Samaibekova [et al.] // Terra Economicus. 2019. Vol. 17. № 4. P. 174–189. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>

<sup>11</sup> Corporate sustainability and social responsibility / Z. Samaibekova [et al.] // E3S Web of Conferences. 2021. Vol. 250. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>

<sup>12</sup> Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

исполнения стратегии занимает больше времени (в 5–10 раз), чем разработка стратегического плана.

Пятый этап, оценивающий стратегические показатели и корректирующий поправки, является одновременно и концом, и началом цикла стратегического управления.

Процесс стратегического управления не так четко разделяется и аккуратно выполняется на практике. Во-первых, менеджеры «проходят» через последовательность небрежно. Границы между фазами иногда трудно различить на практике: установление стратегической миссии заменяется в постановке целей организации; принятие решения о стратегии почти всегда путается в дискуссиях о направлении, которое организация должна принять, и о той позиции, которую она должна попытаться принять.

Во-вторых, задачи, связанные со стратегическим управлением, не выделяются из того, что входит в компетенцию менеджера. Стратегия должна быть сформулирована и реализована в рамках управленческого графика, который состоит из назначений, встреч, сроков оформления документов, проблем и кризисов. Неправильно трактовать задачу управления стратегией как задачу менеджеров. Хотя это важная функция, которую они выполняют в случае успеха или неудачи организации.

В-третьих, требования стратегического управления выполняются менеджерами нерегулярно. Стратегические вопросы, новые возможности и идеи относительно стратегии или ее реализации не появляются в соответствии с каким-либо упорядоченным графиком. Их нужно решать всегда, когда они возникают.

Формулирование и осуществление стратегии следует рассматривать как постоянное и развивающееся. То, что сегодня называется высокопроизводительной стратегией, становится устаревшим по мере развития событий внутри и вне компании. Поэтому задача «выработки стратегии» не может быть одноразовой.

Как только «что» стратегической миссии организации и долгосрочных стратегических целей будет создано (стабильные цели, на которые нужно

опираться), определяется «как» стратегии, эволюционирующее в ответ на изменения внутренней ситуации организации и внешней среды. Регулярные изменения в стратегических планах и периодические изменения в стратегической направленности являются нормальными и ожидаемыми (но крупные изменения в стратегии не могут происходить часто). Необходимость организации поддерживать стратегию в соответствии с меняющейся ситуацией делает процесс стратегического управления динамичным и означает, что преобладающая стратегия редко является результатом единого всестороннего анализа. Стратегические решения принимаются в течение определенного периода времени, но не сразу. Прежние решения изменяются. Они ожидают решения о начале новых стратегических шагов. Стратегия развивается упорядоченным образом, но иногда возникают кризисные ситуации, вынуждающие быстро принимать ряд стратегических решений.

Реализация стратегии является продуктом постепенных улучшений, внутренней тонкой настройки, эффекта объединения многих административных решений и постепенной корректировки действий и поведения как подчиненных, так и менеджеров. Внедрение – это не то, что может произойти за одну ночь. Переход от старой стратегии к исполнению новой требует времени. Чем больше степень стратегических изменений, тем больше времени уходит на то, чтобы новые методы реализации закрепились.

#### ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Рассмотрим применение стратегического управления на примере мобильного оператора «О!».

На сегодняшний день ОсОО «НУР Телеком» (мобильный оператор «О!») – крупнейший оператор мобильной связи Кыргызстана. О! – лидер по покрытию и емкости сетей 4G/3G/2G в Кыргызстане, в зоне охвата которых проживают более 99 % населения страны. Сетевая инфраструктура компании построена на основе оборудования и информационных решений ведущих мировых производителей<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> О! – мобильный оператор № 1 в Кыргызстане. URL: <https://o.kg/ru/o-kompanii/istoriya-kompanii/> (дата обращения: 15.01.2022).

В Кыргызстане услуги мобильной связи населению оказывают три телеком-оператора: О! (ООО «НУР Телеком»), MegaCom (ЗАО «Альфа Телеком») и Beeline (ООО «Скай Мобайл»), на долю которых приходится более 70 % от общего объема услуг связи<sup>14</sup>.

Доля на рынке мобильной связи в 2021 г. выглядит следующим образом<sup>15</sup>:

- 47 % – MegaCom
- 37 % – О!
- 16 % – Beeline

Возможность появления новых конкурентов на рынке слишком мала, т. к. барьеры входа высоки. Это делает рынок предоставления услуг мобильной связи не привлекательным. Нельзя исключать и региональных представителей сотовой связи. Компаниям нелегко выходить в новые регионы, т. к. абоненты лояльны к местным операторам. Поэтому отвоевать долю рынка очень сложно.

Миссия мобильного оператора «О!» «Сделать клиентов счастливыми. Поэтому мы предоставляем нашим клиентам возможность делиться моментами своей жизни и всегда оставаться на связи со своей семьей и обществом, где бы они ни находились». Миссия отражает возможности, которые предоставляются потребителю и спектр предоставляемых услуг. Она выражает отношение О! к потребителю, показывает принципы работ и ценности компании.

Пример построения «дерева целей» мобильного оператора «О!» представлен на рисунке 1.

Для отслеживания изменений макросреды и выявления тенденций и событий, не подконтрольных компании, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений, был проведен PEST-анализ (табл. 1).

По результатам PEST-анализа суммарная оценка факторов составила 0,96. Это является положи-

тельным значением и указывает на то, что компания готова реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макросреды. Наибольшее влияние на компанию оказывают политические факторы, причем негативное (–0,61). Поэтому следует разрабатывать стратегию, нацеленную на устранение проблем именно в этой области. Положительное влияние на развитие компании оказывают экономические факторы (0,84).

Для анализа микросреды (ближнее окружение) компании и оценки конкуренции в отрасли была использована модель пяти сил конкуренции М. Портера (табл. 2).

Оценив все вышеперечисленные конкурентные силы, можно сказать, что на данный момент мобильному оператору «О!» не грозит высокий уровень угрозы. Со стороны клиентов и товаров-заменителей уровень угрозы оценивается как средний. Со стороны поставщиков, конкурентов и появления потенциальных новичков уровень угрозы низкий.

Для оценки стратегического потенциала мобильного оператора «О!» был использован метод SNW (табл. 3).

В результате SNW-анализа видно, что у мобильного оператора «О!» доминирует число сильных сторон. О! необходимо улучшать качество связи, сокращать число заемных средств и стараться привлекать инвестиции.

В. Л. Квинт в своей статье «Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России» считает, что «теоретически и практически более эффективно начинать стратегический анализ с внешней среды объекта, то есть с возможностей и угроз (Opportunities и Threats), а не с сильных и слабых сторон (Strengths и Weaknesses) внутренней среды»<sup>16, 17, 18</sup>.

<sup>14</sup> Цифровизация: Услуги связи в Кыргызской Республике. URL: <https://www.stat.kg/ru/news/cifrovizaciya-uslugi-svyazi-v-kyrgyzskoj-respublike/> (дата обращения: 15.01.2022).

<sup>15</sup> В Кыргызстане мобильный интернет в 330 раз дешевле, чем в Экваториальной Гвинее. URL: [https://www.cnews.ru/articles/2021-06-28\\_v\\_kyrgyzstane\\_mobilnyj\\_internet](https://www.cnews.ru/articles/2021-06-28_v_kyrgyzstane_mobilnyj_internet) (дата обращения: 15.01.2022).

<sup>16</sup> Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

<sup>17</sup> Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

<sup>18</sup> Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // Эффективное антикризисное управление. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.



Рис. 1. «Дерево целей» мобильного оператора «О!»  
Fig. 1. “Target of goals” of the mobile operator “O!”

**Таблица 1. PEST-анализ**  
**Table 1. PEST-analysis**

<b>Факторы</b>	<b>Вес фактора [0; 1]</b>	<b>Степень влияния [-5; +5]</b>	<b>Значения фактора</b>
<i>Политические</i>			
Приватизация ОсОО «НУР Телеком»	0,2	-3,0	-0,6
Налоговая политика	0,02	-0,50	-0,01
Устойчивость политической власти	0,04	-1,50	-0,06
Строительство дорог	0,03	2,00	0,06
<i>Экономические</i>			
Рост платежеспособности предприятия	0,11	5,00	0,55
Рост темпов инфляции	0,03	-1,00	-0,03
Высокий спрос на услуги	0,06	5,00	0,30
Изменение курса валют	0,04	-1,50	-0,06
Рост доходов населения	0,04	2,00	0,08
<i>Социальные</i>			
Темпы роста населения	0,03	1,00	0,03
Эмиграция	0,05	-1,50	-0,075
Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	0,02	0,50	0,01
Активность потребителей	0,1	5,0	0,5
<i>Технологические</i>			
Развитие конкурентных технологий	0,06	-4,00	-0,24
Рост требований к качеству продукции	0,04	0,50	0,02
Государственная техническая политика	0,03	-0,50	-0,015
Внедрение новых технологий и оборудования	0,1	5,0	0,5
<b>Итого</b>	<b>1</b>		<b>0,96</b>

**Таблица 2. Анализ 5 сил М. Портера**  
**Table 2. M. Porter's five forces analysis**

<b>Параметр</b>	<b>Значение</b>	<b>Описание</b>	<b>Направление работ</b>
Угроза со стороны товаров-заменителей	Среднее	Компании мобильной связи обладают уникальным предложением на рынке, аналоги которому существуют в виде WhatsApp и Telegram	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Низкое	Рынок распределен между тремя крупными компаниями, есть ограничения в повышении цен	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов, развивать уникальность своего продукта, снижать влияние ценовой конкуренции на продажи, улучшать сервис
Угроза со стороны новых конкурентов	Низкое	Высокие барьеры входа на рынок	Проводить постоянный мониторинг возможностей новых компаний



Параметр	Значение	Описание	Направление работ
Угроза потери текущих клиентов	Среднее	При возможностях предоставления интернетом услуг связи (WhatsApp, Telegram) существует риск падения продаж; Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям	Повышение качества товара по отстающим параметрам; Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене
Угроза нестабильности поставщиков	Низкое	Стабильность со стороны поставщиков	Продолжать сотрудничество с поставщиками

Таблица 3. SNW-анализ мобильного оператора «О!»  
Table 3. SNW-analysis of «O!» mobile provider

№	Критерии оценки стратегического потенциала организации	S	N	W
1	Организационно-управленческий			
1.1	Организационная структура	X		
1.2	Корпоративная культура		X	
1.3	Стратегия организации		X	
1.4	Миссия организации	X		
2.	Финансовый			
2.1	Общее финансовое положение		X	
2.2	Заемные средства			X
2.3	Инвестиции			X
3.	Маркетинговый			
3.1	Качество торговой марки	X		
3.2	Удержание клиентов	X		
3.3	Репутация на рынке	X		
3.4	Качество рекламы	X		

№	Критерии оценки стратегического потенциала организации	S	N	W
4.	Производственный			
4.1	Качество материальной базы	X		
4.2	Выбор поставщиков оборудования	X		
4.3	Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)		X	
4.4	Развитие технологий	X		
4.5	Качество сети			X
5.	Кадровый			
5.1	Квалификация персонала			X
5.2	Репутация работодателя		X	
5.3	Качество менеджеров (ключевых специалистов)	X		

С помощью матрицы OTSW было проведено исследование внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды (табл. 4).

## РЕЗУЛЬТАТЫ И ВЫВОДЫ

Правильно сформулированные миссия, цели, анализ сред, постоянные мониторинги и грамотно разработанная стратегия позволят компании выйти на новый уровень, завоевать большую долю рынка и увеличить продажи. Каждая организация имеет как стратегию, так и внутреннюю программу

действий для ее выполнения, какими бы сознательными, продуманными или несовершенными они не были.

Выбор действий определяется после исчерпывающего анализа. Иногда стратегические решения возникают от случайных происшествий и исторических инцидентов, вызванных опытом и личностями предыдущих лидеров, положением компании в отрасли и экономическими обстоятельствами, связанными с ее развитием. Корпоративное меню стратегических действий и подходов является продуктом внутренних анализов и обзоров,

многолетних рыночных отзывов о том, что сработало, а что нет, предварительных стратегических шагов и решений, оценок того, что будущее принесет. Другими словами, знаниями, полученными организацией.

Преимущества стратегического мышления и приверженность процессу стратегического управления включают в себя руководство, которое представляется всей иерархии управления, разъясняя, что именно компания пытается сделать и чего добивается:

- вклад, который оно вносит в признание рыночных изменений и реагирование на них, новые возможности и угрожающие события;
- обоснование, которое руководство обеспечивает для управления оценкой конкурирующих заявок на инвестиционный капитал и новых сотрудников;

- координацию, которую оно добавляет ко всем стратегическим решениям, принимаемым руководителями всей организации;
- активную позицию организации.

Высокопроизводительные организации используют свои знания и глобальный опыт для попытки воздействовать на свои целевые рынки с помощью стратегии. Они пытаются инициировать и руководить, а не просто реагировать и защищаться. Настоящая цель и ценность стратегии состоят в том, чтобы разработать план действий, который будет успешно привлекать покупателей, создавать устойчивые конкурентные преимущества, укреплять рыночную позицию фирмы, оказывать давление на конкурентов и повышать производительность на высших уровнях.

Таблица 4. OTSW-матрица мобильного оператора «O!»  
Table 4. OTSW-matrix O! mobile provider

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рост абонентской базы</li> <li>– Благоприятные демографические изменения</li> <li>– Снижение налогов и сборов</li> <li>– Рост спроса на дополнительные услуги сети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение цены у конкурентов</li> <li>– Расширение зоны покрытия конкурентами</li> <li>– Отсутствие лояльных абонентов</li> <li>– Выход на рынок новых услуг-заменителей</li> <li>– Неблагоприятная политика государства</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Широкий выбор тарифных планов</li> <li>– Развитие технологий</li> <li>– Большая зона обслуживания</li> <li>– Высокое качество работы абонентской службы</li> <li>– Эффективная реклама</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны и возможности</b></p> <p><i>Концентрация усилий по поддержанию и усилению сильных сторон:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Использование эффективной рекламы для увеличения абонентской базы</li> <li>– Внедрение новых услуг и технологий позволит увеличить спрос</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны и угрозы</b></p> <p><i>Использование сильных сторон компании для ослабления угроз:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Высокое качество работы предотвратит отсутствие лояльности клиентов</li> <li>– Широкий выбор тарифных планов позволит превзойти товары-заменители</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Качество сети ниже, чем у конкурентов</li> <li>– Низкий уровень инвестиций</li> <li>– Большие издержки обслуживания сети</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны и возможности</b></p> <p><i>Стратегия увеличения абонентской базы позволит:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Накопить финансовые средства и снизить издержки</li> <li>– Повысить качество сети</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны и угрозы</b></p> <p><i>Стратегия для продажи компании и повышения финансовой устойчивости:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение цены на аукционе</li> <li>– Финансовый PR</li> </ul>

## ЛИТЕРАТУРА

- Дулевич Л. И. Стратегическое управление развитием предприятия в рыночных условиях // *Аграрное образование и наука*. 2016. № 4.
- Квинт В. Л. Вглядываясь в будущее: изыскания пророков, предсказателей, лидеров и стратегов. СПб.: РАНХиГС, 2018. 28 с.
- Квинт В. Л. Глобальный формирующийся рынок – влияние на стратегию России и стратегическое развитие российских компаний // *Эффективное антикризисное управление*. 2012. Т. 72. № 3. С. 50–61.
- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // *Вестник ЦЭМИ*. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // *Экономика промышленности*. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л. Теория и практика стратегирования. Ташкент: Тасвир, 2018. 160 с.
- Кочербаева А. А., Самайбекова З. К., Жолоочуев М. Ж. Как зависит успех организации от стратегии? // *Наука, новые технологии и инновации Кыргызстана*. 2017. № 6. С. 86–88.
- Самайбекова З. К. Особенности проведения стратегических изменений в организации // *Вестник Кыргызско-Российского славянского университета*. 2017. Т. 17. № 11. С. 68–70.
- Чурилов И. Н. Стратегическое управление как основа поддержания конкурентоспособности компании // *Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки*. 2016. № 5. С. 110–114.
- Corporate sustainability and social responsibility / Z. Samaibekova [et al.] // *E3S Web of Conferences*. 2021. Vol. 250. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>
- Kocherbaeva A., Samaibekova Z., Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Managing the intellectual potential in the higher education system / Z. Samaibekova [et al.] // *Terra Economicus*. 2019. Vol. 17. № 4. P. 174–189. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>
- Samaibekova Z., Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles // *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 359. Atlantis Press, 2019. P. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>

**КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ:** Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:** Кочербаева Айнура Анатольевна, д-р экон. наук, профессор, Кыргызско-Российский славянский университет им. Б. Н. Ельцина, Бишкек, Кыргызская Республика; [ainura\\_koch@mail.ru](mailto:ainura_koch@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>

Самайбекова Зейнегул Кубатбековна, канд. экон. наук, доцент, Кыргызский государственный университет строительства транспорта и архитектуры им. Н. Исанова, Бишкек, Кыргызская Республика; [samaibekova@mail.ru](mailto:samaibekova@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>

## REFERENCES

- Dulevich LI. Strategic management of development of the enterprise in market conditions. *Agrarnoe obrazovanie i nauka* [Agricultural Education and Science]. 2016;(4). (In Russ)

- Kvint VL. Vglyadyvayas' v budushchee: izyskaniya prorokov, predskazateley, liderov i strategov [Looking to the future: Prophets, soothsayers, leaders, and strategists]. St. Petersburg: RANEPА; 2018. 28 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Global'nyy formiruyushchiysya rynek – vliyanie na strategiyu Rossii i strategicheskoe razvitiye rossiyskikh kompaniy [Global emerging market – impact on Russian strategy and strategic development of Russian companies]. Ehffektivnoe antikrizisnoe upravlenie [Effective Crisis Management]. 2012;72(3):50–61. (In Russ.)
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Kontseptsiya strategirovaniya. T. 1 [The concept of strategizing. Vol. 1.]. St. Petersburg: SZIU RANKhiGS; 2019. 132 p. (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kvint VL. Theory and practice of strategizing. Tashkent: Tasvir; 2018. 160 p. (In Russ.)
- Kocherbaeva AA, Samaibekova ZK, Zhoolochuev MZh. How does success of organization depend from strategy? Science, New Technologies and Innovations in Kyrgyzstan. 2017;(6):86–88. (In Russ.)
- Samaibekova ZK. Features of realization of strategic changes in organization. Vestnik KRSU. 2017; 17(11):68–70. (In Russ.)
- Churilov IN. Strategic management as a basis for the maintenance of the competitiveness of the company. Obrazovanie i nauka bez granits: sotsial'no-gumanitarnye nauki [Education and Science without Borders: Social Sciences and Humanities]. 2016;(5):110–114. (In Russ.)
- Samaibekova Z, Choyubekova G, Isabaeva K, Samaibekova A. Corporate sustainability and social responsibility. E3S Web of Conferences. 2021;250. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125006003>
- Kocherbaeva A, Samaibekova Z, Isabaeva K. Leadership and leaders in successful small and medium enterprises. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press; 2019. pp. 89–94. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.17>
- Samaibekova Z, Zaid SSM, Molchanova A, Rybakova A. Managing the intellectual potential in the higher education system. Terra Economicus. 2019;17(4):174–189. <https://doi.org/10.23683/2073-6606-2019-17-4-174-189>
- Samaibekova Z, Kocherbaeva A. Leveraging universally desirable and undesirable leadership styles. Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Vol. 359. Atlantis Press; 2019. pp. 30–34. <https://doi.org/10.2991/icsbal-19.2019.7>
- CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.
- ABOUT AUTHOR: Ainura A. Kocherbaeva, Dr.Sci. (Econ.), Professor, Kyrgyz Russian Slavic University named after First President of Russia B.N. Yeltsin, Bishkek, Kyrgyz Republic; [ainura\\_koch@mail.ru](mailto:ainura_koch@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0003-4205-8940>
- Zeynegul K. Samaibekova, Cand.Sci.(Econ.), Associate Professor, N. Isanov Kyrgyz State University of Construction, Transport Architecture, Bishkek, Kyrgyz Republic; [samaibekova@mail.ru](mailto:samaibekova@mail.ru); <https://orcid.org/0000-0001-7894-7729>