

Исакова М. Н., Звягинцева Ю. А.

АНАЛИЗ БИЗНЕС СРЕДЫ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Исакова Маргарита Николаевна

кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел,
Россия)
burceva.margarita@yandex.ru

Margarita N. Isakova

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA
(Orel, Russia)
burceva.margarita@yandex.ru

Звягинцева Юлия Александровна

кандидат экономических наук, доцент
Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС (г. Орел,
Россия)
yguliazv@yandex.ru

Julia A. Zvyagintseva

Candidate of Economic Sciences, Associated Professor
Central Russian Institute of Management – Branch of RANEPA
(Orel, Russia)
yguliazv@yandex.ru

С начального этапа жизненного цикла организации, то есть после зарождения, вокруг и внутри неё есть большое количество элементов, которые оказывают непосредственное влияние на ведение бизнеса. В эту структуру входит множество процессов, различные функции и факторы, условия и ограничения, с которыми предприятие сталкивается ежедневно. Совокупность данных компонентов называется средой организации, и её анализ (как ретроспективный, так и перспективный) является важнейшим элементом системы стратегического менеджмента. В данной статье систематизированы ключевые факторы бизнес-среды современной организации и рассмотрены основные методы их анализа, позволяющие не только адекватно оценить текущие рыночные позиции и выделить возможные направления повышения конкурентоспособности компании, но и разработать стратегию развития конкретного предприятия.

From the initial stage of the organization's life cycle, that is, after its inception, there is a large number of elements around and inside it that influence on doing business. This structure includes many processes, various functions and factors, conditions and limitations that the company faces every day. The totality of these components is called organization's environment and its analysis (both retrospective and prospective) is an essential element of strategic management system. The key factors of business environment of modern organization are systematized and the main methods of their analysis are considered in the article, which allow not only assessing the current market positions adequately and identifying possible directions not only to improve the company competitiveness, but also to develop development strategy of a particular enterprise.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, организационная среда, внутренняя среда, внешняя среда, факторы прямого воздействия, факторы косвенного воздействия.

Keywords: strategic management, organizational environment, internal environment, external environment, direct impact factors, indirect impact factors.

Вклад авторов: все авторы внесли равный вклад в проведение исследования и написание статьи; выразили согласие нести публичную ответственность за все аспекты работы, связанные с точностью или достоверностью любой части рукописи; одобрили финальную версию статьи перед публикацией.

Authors' contribution: All authors contributed equally to the research and writing; agreed to be publicly responsible for all aspects of the work related to the accuracy or integrity of any part of the manuscript; approved the final version of the article before publication.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, требующего раскрытия в данной статье.

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest requiring disclosure in this article.

Для цитирования: Исакова М. Н., Звягинцева Ю. А. Анализ бизнес среды в системе стратегического управления организацией // Форпост науки. – 2023. – № 2 (64). – С. 30-39. – <http://dx.doi.org/10.22394/2949-0855-2023-2-64-30-39>

For citation: Isakova M. N., Zvyagintseva Ju. A. Business Environment Analysis in the Organization Strategic Management System. *Science Outpost*. 2023; 2 (64): 30-39. (In Russ.). – <http://dx.doi.org/10.22394/2949-0855-2023-2-64-30-39>

Введение

Среда организации – это элементы и факторы, окружающие её и влияющие на процессы, происходящие в ней [1]. Среда играет важную роль в жизненном цикле организации, в процессах её формирования,

существования и развития. Необходимо чётко понимать специфические особенности своей организации. Благодаря этой информации менеджер находит верную бизнес-стратегию.

Организационная среда

Есть две составляющие (сферы) организационной среды предприятия: внутренняя и внешняя среда. Чтобы понимать, как и в каких условиях функционирует организация, важно учитывать совокупность данных компонентов.

Организационная среда предприятия включает в себя три базовых элемента:

- внутреннюю среду организации;
- внешнюю среду прямого воздействия;
- внешнюю среду косвенного воздействия.

В свою очередь, каждый элемент организационной среды состоит из большого количества различных компонентов (рис.1).

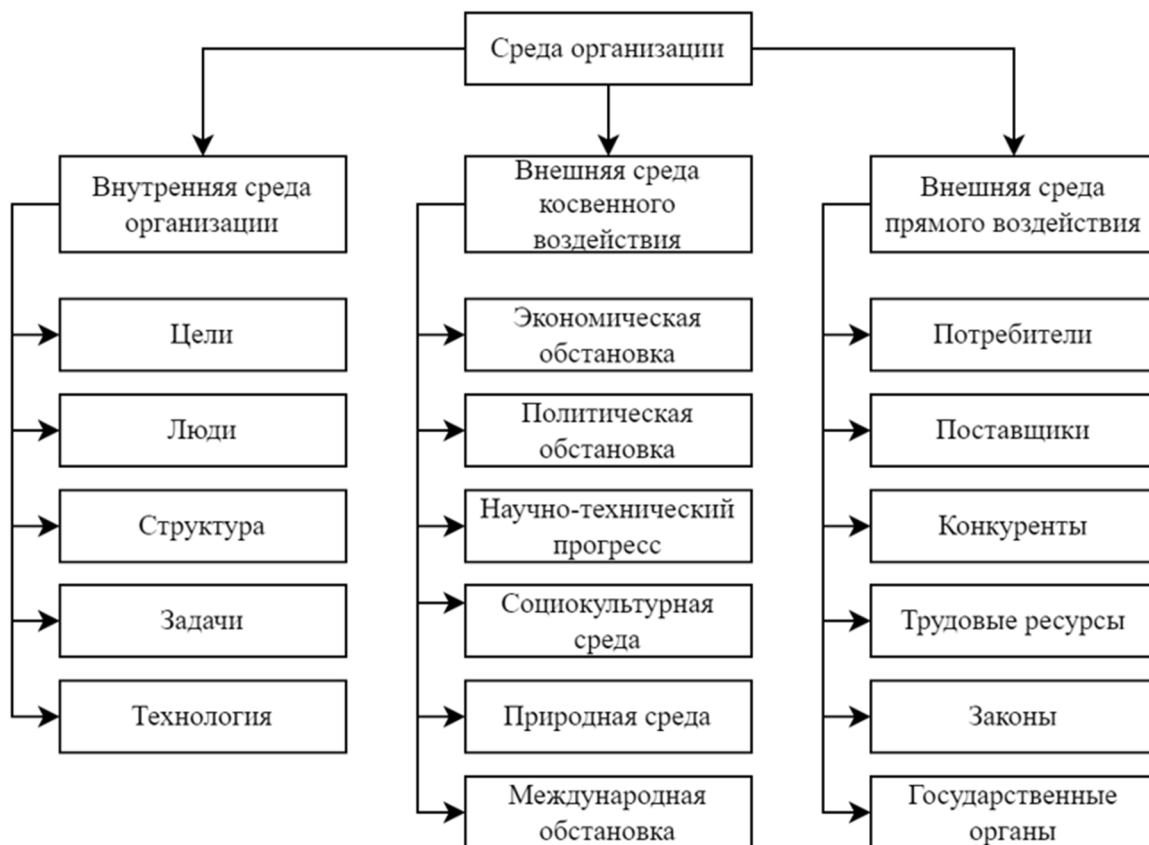


Рисунок 1 – Организационная среда предприятия

Внутренняя среда организации – это совокупность факторов, включающих в себя контроль и управление организацией [2]. Все внутренние факторы имеют чёткую связь, и изменение в одном из них может повлечь за собой перемены в других. Благодаря этим процессам предприятие модернизирует имеющиеся ресурсы в готовую продукцию, предлагаемую рынку.

Факторы внутренней среды нуждаются в постоянном анализе и наблюдении со стороны управленческого звена предприятия. Менеджеру организации необходимо чётко знать и быстро ориентироваться в них для того, чтобы вовремя повлиять на один из факторов для достижения необходимых результатов компании. В центре данной структуры находятся цели предприятия. Цель организации – это состояние бизнеса и его отдельных направлений, к которому в идеале стремится высшее руководство [2].

При разработке бизнес-стратегии руководство определяет ключевые цели, к достижению которых стремится каждый сотрудник организации. Решая различные задачи, все члены предприятия чётко следуют назначенному плану действий, при этом не противореча задачам и целям других подразделений.

Для более эффективного достижения поставленных целей выстраивается структура организации. Она подразумевает закономерное взаимодействие ступеней управления, которые направлены на эффективный результат предприятия. Структуру организации необходимо выстраивать чётко после стратегии

предприятия, которая ориентируется на требования рынка. Структура должна соответствовать условиям окружающей среды.

Существует понятие горизонтального разделения труда, где вся необходимая работа подразделяется на несколько составляющих элементов. Данное функционирование направлено на производительность большего числа продукции.

Исходя из определения выше, образуются подразделения организации. Они выполняют конкретные, чётко поставленные задачи.

Подразделение организации – часть компании, осуществляющая свою деятельность в рамках деятельности всей компании [3].

Для контроля функционирования подразделений существует вертикальное разделение труда. Благодаря этому понятию работа по координации действий отделена от самих действий работников.

Следующим важным критерием разделения труда на предприятии является определение задач.

Задачи — это цели, достижение которых желательно к определённом моменту времени в пределах периода, на который рассчитано управленческое решение [4]. Именно задача направлена на цели предприятия, поддающиеся количественной характеристике.

Задачи, в свою очередь, имеют тесную взаимосвязь с технологиями. Так, каждая решённая задача состоит из применения конкретной технологии, направленной на модернизацию материала, от входа в форму, получаемую на выходе. Применение разнообразных технологий помогает преобразовать сырьё в желаемый продукт. Не менее важным элементом внутренней среды являются люди, без которых невозможно выполнение задач. Следовательно, можно сказать, что люди являются центральным критерием для достижения поставленной цели.

Внутренняя среда организации включает в себя 2 части: ресурсную и операционную.

Ресурсная часть отвечает за возможности, которыми предприятие пользуется для достижения поставленных целей, осуществления своей деятельности. Элементами данной структуры являются финансы и менеджмент. Операционная часть, в свою очередь, модернизирует исходные ресурсы в готовую продукцию, иными словами товар. Элементами данной части являются анализ рынка, научные исследования, разработка новых товаров, работ или услуг, производство и сбыт продукции.

Иными словами, внутренняя среда организации – это ситуативные факторы внутри организации, которые зависят непосредственно от управленческих решений [4].

Рассмотрим элементы внутренней среды организации, основываясь на определении, данном выше.

На рисунке 2 отражены основные элементы внутренней среды организации.

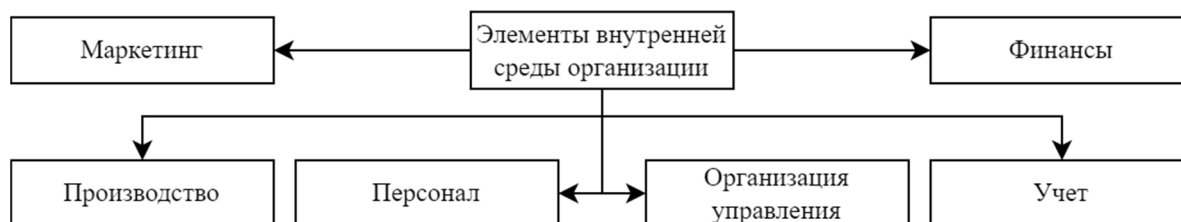


Рисунок 2 – Структура внутренней среды организации

Маркетинг как один из элементов включает в себя множество компонентов: планы и программы, репутация и качество товаров, услуг или работ, продвижение, ценообразование, маркетинговый бюджет и его распределение.

Производство, в свою очередь, включает в себя темпы, запасы, резервы, качество, издержки и т. д.

В структуру персонала входят потенциал, квалификация, производительность труда, текучесть кадров, стоимость рабочей силы и потребности работников.

К организации управления относят систему управления в целом, организационную структуру предприятия, уровень менеджмента и др.

Финансы и учёт, в свою очередь, включают в себя такие элементы, как платёжеспособность, прибыльность, рентабельность, учёт издержек, формирование бюджета и планирование прибыли.

Для предоставления непрерывной деятельности предприятия внутренняя среда организации должна находить точное отражение в административных решениях. Данные о структуре и факторах внутренней среды необходимы для методразработки миссии организации, а также в постановке её целей, оценки достижений и т. д.

Влияние данных факторов на организационную единицу может оказаться как положительным, так и отрицательным. Необходимо анализировать факторы внутренней среды, для того чтобы вовремя найти возможности и угрозы, связанные с изменениями в структуре организации.

Данные факторы формируются самим предприятием в процессе его жизнедеятельности.

Одним из критериев анализа внутренней среды предприятия является организация. Для эффективного существования предприятия необходимы такие элементы, как квалификация сотрудников, взаимодействие различных отделов, направленность на достижение общего конечного результата.

Следующим критерием для анализа внутренней среды предприятия является производство. Под производством понимают целенаправленную деятельность по созданию чего-либо полезного [5]. Здесь необходимо учитывать качество рабочего оборудования и выпускаемой продукции, а также себестоимость товаров и услуг.

Для анализа финансов необходимо учитывать прибыль организации, её издержки, стабильность и скорость оборота денежных средств на предприятии.

Инновации являются важным критерием для анализа, так как они направлены на улучшение товара или услуги, технологии производства, применение нововведений. Это будет способствовать достижению экономической выгоды. При анализе инноваций необходимо учитывать такие элементы, как степень новизны, срок окупаемости вложенных денежных средств, частоту внедрения.

Следующим критерием для анализа внутренней среды предприятия выступает маркетинг. Необходимо иметь в виду эффективность построенной рекламы, известность торговой марки, отклик от потребителей, предоставляемый ассортимент, уровень цен, дополнительные услуги и обслуживание клиентов.

Подводя итог, важно отметить, что именно менеджерам необходимо создать такие условия труда для сотрудников организации, которые будут способствовать желаемому для предприятия поведению. Необходимо формировать определённую организационную культуру предприятия, которая, в свою очередь, будет спланировать интересы работников. Это направлено на формирование желаемого вида организационных отношений. Управленческая культура способствует гармонии коллективных и индивидуальных интересов сотрудников, возвращает преданность предприятию, совершенствует коммуникационные процессы. Всё это помогает эффективно выполнить поставленные задачи и достигнуть конечных целей организации.

Абсолютно каждая организация является открытой системой, которая, в свою очередь, имеет прямую зависимость от факторов окружающей среды. Из такого понятия, как общность факторов и условий, состоит определение внешней среды организации. Данные критерии имеют прямое влияние на результат деятельности и труда конкретного предприятия [6].

Важной составляющей внешней среды организации является зависимость предприятия от внешней среды. Но немаловажно также учитывать не только данную зависимость, но и её факторы. Это помогает лучше адаптироваться к внешней среде.

Внешняя среда организации имеет ряд характерных для неё свойств: сложность, подвижность и неопределённость.

Рассмотрим первое свойство внешней среды организации – сложность. Данное понятие отражает количество факторов, которые организация обязательно должна учитывать при осуществлении своей деятельности, а также уровень их изменчивости, представления различных вариаций данных факторов. Важно отметить, что, несмотря на то, что организации осуществляют свою деятельность под влиянием различных факторов, каждая из них получает абсолютно разное влияние элементов окружающей среды. Так, например, на одно из предприятий будут оказывать действие все факторы, а на другие – лишь их часть. Все представленные случаи являются нормальными.

Следующим свойством внешней среды организации является её подвижность. Подвижность среды – это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации [6].

Заключительным свойством среды организации является неопределённость. Она связана с недостаточностью материалов и знаний, низкой достоверностью факторов внешней среды предприятия. То есть чем неопределённее внешнее окружение, тем сложнее даются эффективные управленческие решения. Неопределённость внешней среды — соотношение между количеством информации о среде, которой располагает организация, и уверенностью в точности этой информации [6].

Внешняя среда прямого воздействия характеризуется набором факторов, которые оказывают прямое и непосредственное влияние на деятельность и работоспособность организации [2].

Иными словами, микросреда предприятия трактуется такими элементами, с которыми организация имеет непрерывный контакт и оказывает прямое влияние на деятельность и эффективность её работы. Речь идёт о тех элементах, с которыми постоянно имеют контакт и сотрудничают потребители. В данной связи влияние на организацию оказывают не только факторы, но и само предприятие может оказывать влияние на микросреду. На рисунке 3 отражена структура внешней среды прямого воздействия, т. е. те факторы, которые оказывают прямое влияние на организационную деятельность.

Потребитель – это тот, кто желает заказать или приобрести определённый товар или услугу [2]. Важно отметить, что потребителем является лицо, которое приобретает товар в личных целях, а не для осуществления предпринимательской деятельности. Потребитель является фактором, оказывающим силь-

ное влияние на организацию. Благодаря способности покупателей приобретать товар организация достигает поставленные финансовые цели.

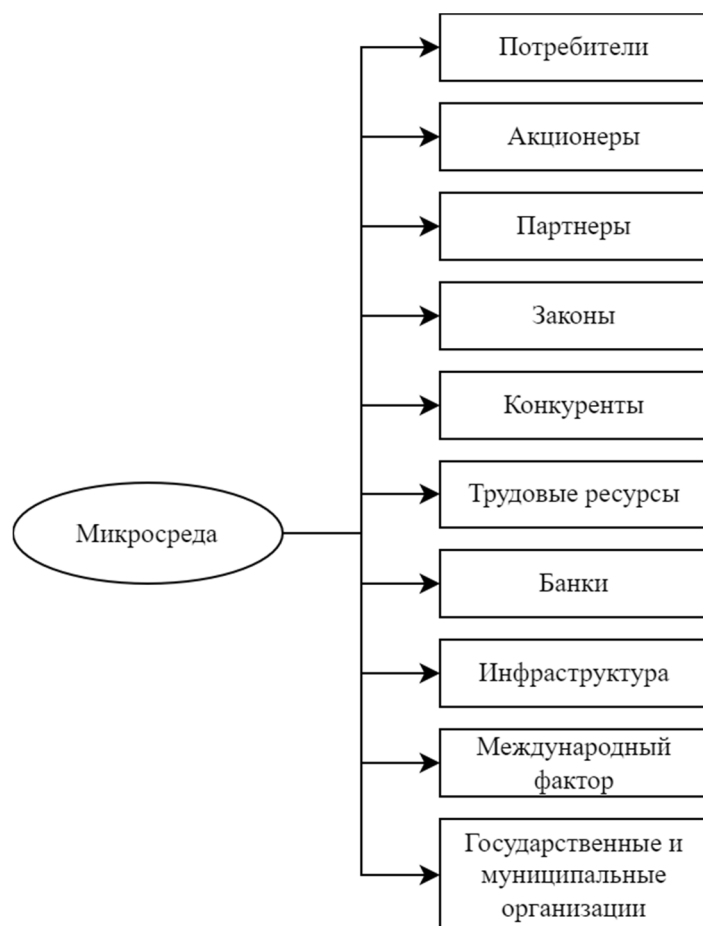


Рисунок 3 – Структура внешней среды прямого воздействия

Акционер – это владелец ценных бумаг [7]. Используя свои полномочия, владельцы ценных бумаг могут осуществлять непосредственное влияние на деятельность организации: участвовать в собрании с правом голоса, получать дивиденды, а в случае ликвидации получить часть имущества предприятия.

Партнёр – лицо или организация, которое помогает осуществлять деятельность конкретного предприятия и достигать поставленные цели [2]. Между организациями могут быть заложены различные связи, благодаря которым субъект-партнер в рамках осуществления конкретного действия будет помогать организации функционировать.

Закон – это совокупность принципов и понятий, оказывающих непосредственное воздействие на деятельность предприятия [8]. Благодаря знанию закономерностей и зависимостей в организации можно подобрать наиболее успешную стратегию развития и получить эффективное управление предприятием.

Конкуренция – это соперничество двух или более предприятий, действующих на одном рынке [7]. Несмотря на то, что последствия от влияния конкурентов могут быть достаточно опасными, сама конкуренция несёт положительную динамику для деятельности компании. Благодаря существованию борьбы за место на рынке фирмы разрабатывают и внедряют лучшие технологии, выпускают конкурентоспособную продукцию и предоставляют улучшенные условия труда, тем самым развивая своё предприятие.

Трудовые ресурсы – это работники, занятые конкретной деятельностью, которая направлена на эффективное развитие и осуществление деятельности предприятия [9]. Именно трудовые ресурсы оказывают основное и важное влияние на функционирование, устойчивость и развитие организации. Без них существование фирмы станет невозможным. Именно поэтому важно акцентировать внимание на подборе качественных кадров.

Внешняя среда косвенного воздействия – это те факторы, с которыми предприятие не сталкивается напрямую, но, тем не менее, которые оказывают влияние на неё [8]. На рисунке 4 отражена структура внешней среды косвенного воздействия, те факторы, которые имеют косвенное отношение к организаци-

онной деятельности. Первым из таких факторов является политика. Пересечение бизнеса и политики государства значительным образом отражается на деятельности и существовании фирмы. Различные политические решения могут сказаться как на росте, так и на спаде показателей компании.



Рисунок 4 – Структура внешней среды косвенного воздействия

Так, например, повышение или снижение налогов значительным образом сказывается на осуществлении деятельности внутри компании. Государство имеет право как повысить налог для определённого числа организаций, так и понизить его.

На рисунке 5 показаны факторы, которые в равной степени связаны с существованием и организационной деятельностью компаний.

Важно отметить, что политические решения взаимодействуют с экономической средой – это следующий фактор косвенного влияния внешней среды организации [2]. Экономическая ситуация коррелирует с потребительским спросом, налогами и стоимостью активов. Данные элементы являются неотъемлемой частью любой организации. Для успешной работы бизнеса абсолютно важны все факторы. Государство имеет возможность в любой момент изменить правила и положения для ведения бизнеса.

Переходя к вопросу о рынке труда, важно отметить, что на функционировании компании сказывается такая ситуация на рынке, как безработица. Она напрямую влияет на эффективность работы организации. Это может быть как большой список кандидатов на определённую должность, так и маленькое количество претендентов на нужную вакансию. Обе эти ситуации будут влиять на деятельность компании.

Следующим важным вопросом для деятельности компании является интерес общества к той или иной сфере. Например, на данный момент в тренде экологически чистые продукты, которые меньше загрязняют окружающую среду. У предприятий, которые используют экологически чистые материалы при изготовлении товара или услуги, больше шансов заслужить внимание покупателей.

На сегодняшний день вопрос влияния человеческой культуры на бизнес рассматривается очень широко и подробно. Так, различные культурные особенности внутри разных стран имеют непосредственное значение для деятельности компании. Социальная среда, исторически сложившаяся культура, обычаи, традиции и нормы общества теснейшим образом связаны с деятельностью фирмы.

Научно-техническая сфера новым технологиям улучшает труд и бытовые условия сотрудников, повышает качество производимой продукции предприятия. На сегодняшний день компьютеризация является основным двигательным механизмом в повышении производительности труда и тем самым оказывает косвенное внешнее воздействие на существование и осуществление деятельности организации.

Природно-географические условия также оказывает глубокое воздействие на развитие и существование бизнеса. Так, в зависимости от географического положения выносятся решение о целесообразности создания бизнеса в том или ином месте.

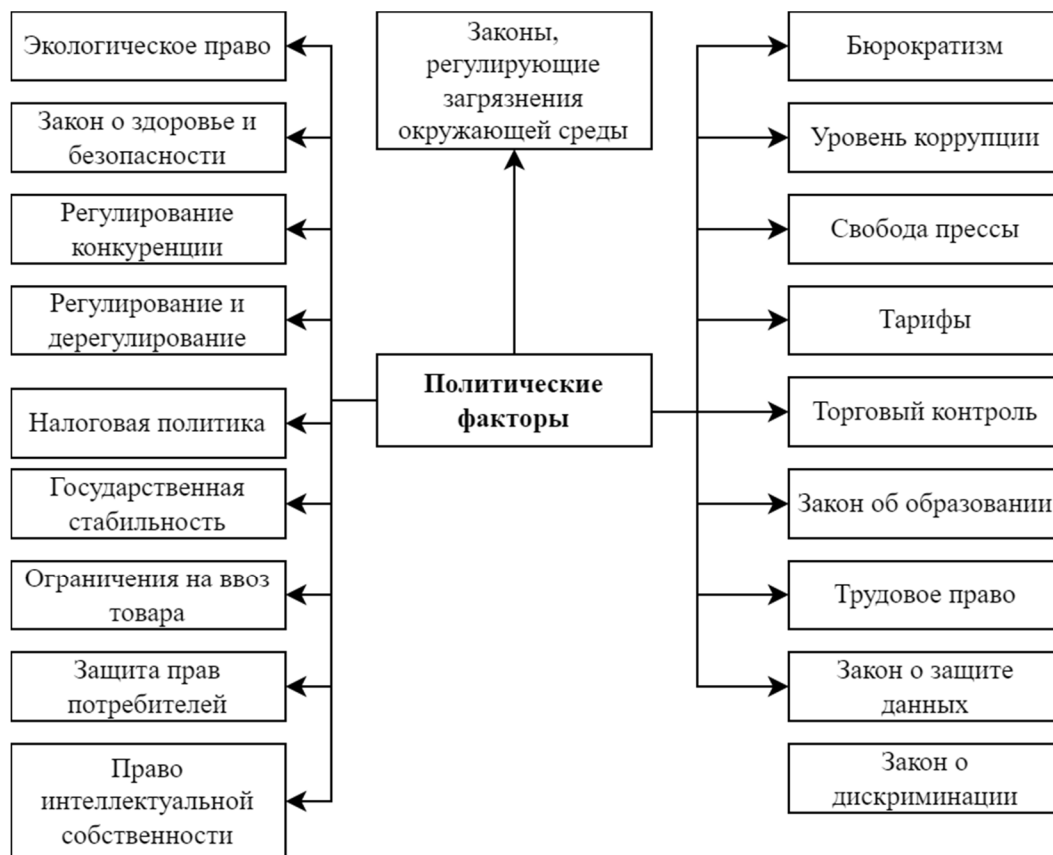


Рисунок 5 – Политические факторы, влияющие на бизнес

Рассмотрев все вышеперечисленные факторы прямого и косвенного влияния на создание, развитие и деятельность различных организаций, можно сделать вывод, что каждый из данных элементов имеет важное значение для развития предприятий. Изменения в какой-либо из представленных структур могут повлечь за собой колоссальные изменения в решениях и плане развития компании. Любые поправки заставят организацию принять их и суметь адаптироваться к новым изменениям. Важно вовремя увидеть изменения и среагировать на них, чтобы минимизировать потери в бизнесе.

Таким образом, все факторы внутренней, а также внешней среды, в том числе факторы косвенного и прямого влияния, оказывают решающее воздействие на создание, существование, развитие и рост предприятия. Абсолютно все элементы внутренней и внешней среды предприятия тесно связаны между собой, благодаря этой связи оказывают влияние друг на друга [10].

Методология анализа организационной среды

Со стороны управляющего персонала важно на постоянной основе осуществлять мониторинг и анализ внешней и внутренней среды, а также вовремя замечать какие-либо изменения, чтобы принять верное решение, которое поможет компании удержаться на определённом экономическом уровне, а в идеале способствует экономическому росту компании в достижении поставленных целей.

Сфера экономики и рынка труда не стоит на месте и постоянно развивается, конкуренция набирает всё большие обороты. Именно поэтому крайне необходимо всегда анализировать экономическое состояние своей организации и финансовую сферу, которая имеет свойство постоянно изменяться. Говоря об анализе предприятия, как правило, мы имеем в виду оценку его финансового состояния. Данный анализ является микроэкономическим, потому как исследование проводится по факторам конкретного субъекта экономической сферы, а не экономики в целом.

Оценка финансового состояния – это признанный инструмент выявления неблагоприятной ситуации на предприятии [11]. Все показатели очень важны для анализа финансового состояния организации. Кроме приведенных выше переменных, существует большое количество других показателей.

Для анализа финансового состояния предприятия применяется большое количество инструментов для оценки. Одним из них является SWOT-анализ. SWOT-анализ – это инструмент для анализа сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей, влияющих на него. Благодаря своей простой системе данный инструмент легко применим для любой фирмы любым управляющим. Рассмотрим матрицу SWOT-анализа в таблице ниже.

Таблица 1 – Структура SWOT-анализа

S strengths	W weaknesses
O opportunities	T threats

В SWOT-анализе выделяют четыре равнозначных составляющих, каждая из которых имеет своё определение и является необходимым элементом для адекватной оценки состояния предприятия. Проанализируем части матрицы подробнее.

S (strengths) – сильные стороны. В этом блоке рассматриваются такие преимущества предприятия, которые отличают его от фирм-конкурентов. Это такие уникальные навыки, благодаря которым организация может увеличить продажи, закрепиться на рынке и составить достойную конкуренцию [12].

W (weaknesses) – слабые стороны. В этом блоке рассматриваются такие недостатки, которые делают организацию уязвимой на рынке, мешают развитию компании и тормозят рост её прибыли [13].

O (opportunities) – возможности. В этом блоке рассматриваются способности организации, которые компания может использовать для развития своей деятельности. Это те возможности, которые предприятие может применить к своему бизнесу [14].

T (threats) – угрозы. Здесь речь идёт о таких внешних факторах, которые могут нанести ущерб деятельности организации. Эти сложности не зависят от деятельности компании, но могут поспособствовать уменьшению прибыли и притормозить развитие компании [15].

Переходя к вопросу значимости и нужности SWOT-анализа, важно отметить, что данный метод оценки деятельности компании подходит как для маленького бизнеса – стартапа, так и для больших фирм, давно устоявшихся на рынке.

Впервые термин «SWOT-анализа» возник в 1960–1970 годах на одном из семинаров по планированию. Создателем модели, которая вскоре поможет прийти к этой методике, является Кеннет Эндрюс.

Данный прототип включал в себя 4 вопроса, рассмотрим их подробнее на рисунке ниже.

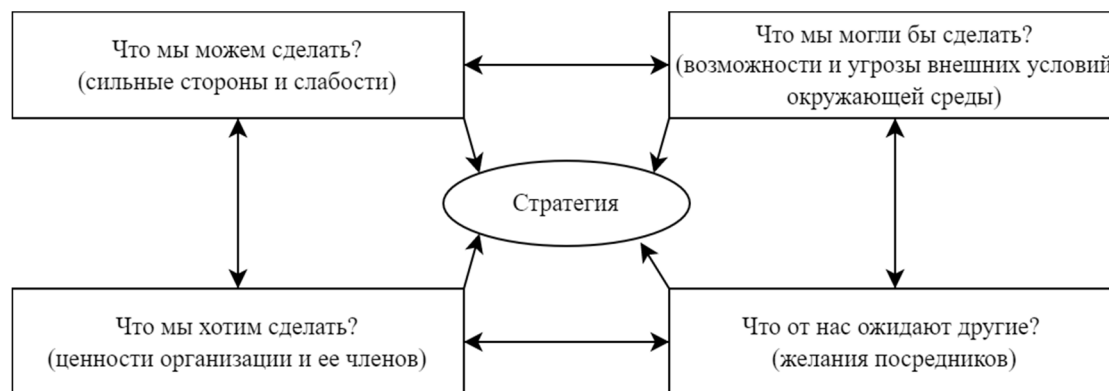


Рисунок 6 – Формирование стратегии SWOT-анализа

Благодаря данной модели в современном мире существует термин SWOT-анализа. На основании выявленных факторов менеджеры организации принимают стратегические решения.

Методика SWOT-анализа существует для разработки бизнес-стратегии по развитию фирмы. Для правильного построения матрицы необходимо пройти несколько этапов.

На первом этапе высшее руководство даёт оценку возможностям и угрозам, основываясь на факторах внешней среды предприятия [16]. Для этого необходимо идентифицировать определённые возможности и угрозы, основываясь на каждом факторе внешней среды предприятия.

Далее руководство определяет в количественном соотношении силу воздействия на функционирование организации. Важно понимать, что однозначно оценить мощность воздействия возможностей и угроз не получится, так как внешняя среда имеет свойство постоянно изменяться. Поэтому следующим

шагом является определение вероятности возникновения той или иной угрозы или возможности.

Далее для построения матрицы SWOT-анализа необходимо провести классификацию возможностей и угроз (табл. 2, 3).

В квадрат «II – Использование» попадают такие возможности, которые имеют большую вероятность и силу воздействия на предприятие. Для руководителя данный раздел является очень важным, потому что именно эти возможности необходимо учитывать при построении стратегии развития.

Таблица 2 – Классификация возможностей предприятия

I Мониторинг	II Использование
III Игнорирование	IV Исследование

В квадрат «III – Игнорирование» попадают возможности, которые имеют небольшую силу воздействия на предприятие, но при этом обладают большой вероятностью возникновения. По данным из этого блока формируется резервная стратегия развития.

В квадрате «I – Мониторинг» находятся возможности, которые имеют достаточно большую силу воздействия на предприятие, но при этом маловероятны. Как правило, руководители наблюдают за данными возможностями и в случае если вероятность их воздействия повышается, применяют их в построении стратегии.

В квадрат «IV – Исследование» попадают возможности, которые имеют маленькую вероятность возникновения и небольшую силу влияния. Подобные возможности руководство не рассматривает при построении стратегии.

Таблица 3 – Классификация угроз предприятия

I Иметь способность противостоять	II Подготовиться
III Мониторинг	IV Неопасные

Важным элементом в матрице угроз является квадрат «II – Подготовиться». Угрозы, которые попадают сюда, имеют большую степень воздействия на предприятие и высокую вероятность возникновения.

В квадрате «I – Иметь способность противостоять» находятся угрозы, которые имеют большую силу воздействия, но низкую вероятность возникновения.

В квадрате «III – Мониторинг» находятся угрозы, которые имеют большую вероятность, но маленькую силу воздействия. Как правило, для руководителей данные угрозы не берутся во внимание, так как не представляют большой опасности для предприятия.

Угрозы, которые находятся в квадрате «IV – Неопасные», имеют маленькую мощност и низкую вероятность, но, несмотря на это, за данными фактами необходимо следить на постоянной основе.

Заключение

Учитывая все вышеперечисленное, можно сделать вывод, что для проведения стратегического анализа необходимо применять методы, указанные выше. Благодаря этому можно понять, в каком состоянии находится фирма, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Иными словами, необходимо построить матрицу SWOT-анализа. Всё это имеет большое значение не только при построении стратегии развития предприятия, но и для понимания того, какую позицию занимает фирма на рынке и какое будущее существует у конкретного предприятия.

Список источников

1. *Организационное поведение* / С. А. Барков [и др.]; под ред. С. А. Баркова. – Москва: Юрайт, 2022. – 453 с.
2. *Дорофеева, Л. И. Организационное поведение.* – Москва: Юрайт, 2022. – 378 с.
3. *Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития.* – Москва: Юрайт, 2022. – 361 с.
4. *Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций.* – Москва: Юрайт, 2022. – 261 с.
5. *Алексеева, Г. И. Бухгалтерский финансовый учет. Расчеты по оплате труда.* – Москва: Юрайт, 2022. – 214 с.
6. *Коргова, М. А. Менеджмент организации.* – Москва: Юрайт, 2022. – 197 с/

7. Куприянов, Ю. В. *Бизнес-системы. Основы теории управления*. – Москва: Юрайт, 2023. – 217 с.
8. Фролов, Ю. В. *Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов* / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев; под ред. Ю. В. Фролова. – Москва : Юрайт, 2020. – 154 с.
9. Пурлик, В. М. *Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса*. – Москва: Юрайт, 2023. – 207 с.
10. Розанова, Н. М. *Экономика для менеджеров*. – Москва : Юрайт, 2023. – 234 с.
11. Шадрина, Г. В. *Анализ финансово-хозяйственной деятельности*. – Москва: Юрайт, 2023. – 461 с.
12. Кудрявцева, Т. Ю. *Финансовый анализ* / Т. Ю. Кудрявцева, Ю. А. Дуболазова ; под ред. Т. Ю. Кудрявцевой. – Москва: Юрайт, 2023. – 167 с.
13. Казакова, Н. А. *Анализ финансовой отчетности. Консолидированный бизнес*. – Москва: Юрайт, 2023. – 233 с.
14. Жилкина, А. Н. *Финансовый анализ*. – Москва: Юрайт, 2023. – 285 с.
15. Кориунов, В. В. *Экономика организации*. – Москва: Юрайт, 2023. – 347 с.
16. Ярунина, Т.А. *Теоретические основы разработки стратегии развития организации // Актуальные исследования*. – 2020. – №2 (5). – С. 55-58.

References

1. *Organizacionnoe povedenie* / S. A. Barkov [i dr.]; pod red. S. A. Barkova. – Moskva: Yurajt, 2022. – 453 s.
2. Dorofeeva, L. I. *Organizacionnoe povedenie*. – Moskva: Yurajt, 2022. – 378 s.
3. Malyuk, V. I. *Strategicheskij menedzhment. Organizaciya strategicheskogo razvitiya*. – Moskva: Yurajt, 2022. – 361 s.
4. Molchanova, O. P. *Strategicheskij menedzhment nekommercheskih organizacij*. – Moskva: Yurajt, 2022. – 261 s.
5. Alekseeva, G. I. *Buhgalterskij finansovyj uchet. Raschety po oplate truda*. – Moskva: Yurajt, 2022. – 214 s.
6. Korgova, M. A. *Menedzhment organizacii*. – Moskva: Yurajt, 2022. – 197 s/
7. Kupriyanov, Yu. V. *Biznes-sistemy. Osnovy teorii upravleniya*. – Moskva: Yurajt, 2023. – 217 s.
8. Frolov, Yu. V. *Strategicheskij menedzhment. Formirovanie strategii i proektirovanie biznes-processov* / Yu. V. Frolov, R. V. Seryshev; pod red. Yu. V. Frolova. – Moskva : Yurajt, 2020. – 154 s.
9. Purlik, V. M. *Upravlenie operacionnoj i strategicheskoy effektivnost'yu biznesa* / V. M. Purlik. – Moskva: Yurajt, 2023. – 207 s.
10. Rozanova, N. M. *Ekonomika dlya menedzherov*. – Moskva : Yurajt, 2023. – 234 s.
11. Shadrina, G. V. *Analiz finansovo-hozyajstvennoj deyatel'nosti*. – Moskva: Yurajt, 2023. – 461 s.
12. Kudryavceva, T. Yu. *Finansovyj analiz* / T. Yu. Kudryavceva, Yu. A. Dubolazova ; pod red. T. Yu. Kudryavcevoj. – Moskva: Yurajt, 2023. – 167 s.
13. Kazakova, N. A. *Analiz finansovoj otchetnosti. Konsolidirovannyj biznes*. – Moskva: Yurajt, 2023. – 233 s.
14. Zhilkina, A. N. *Finansovyj analiz*. – Moskva: Yurajt, 2023. – 285 s.
15. Korshunov, V. V. *Ekonomika organizacii*. – Moskva: Yurajt, 2023. – 347 s.
16. Yarinina, T.A. *Teoreticheskie osnovy razrabotki strategii razvitiya organizacii // Aktual'nye issledovaniya*. – 2020. – №2 (5). – S. 55-58.

Статья поступила в редакцию / Received: 23.06.2023

Принята к публикации / Accepted: 16.07.2023

Дата выхода в свет / Date of publication: 29.12.2023