

Научная статья

Original article

УДК 33

doi: 10.55186/2413046X_2023_9_2_68

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫЯВЛЕНИЮ КЛЮЧЕВЫХ
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДНОСТИ КОМПАНИИ
GUIDELINES FOR IDENTIFYING KEY BUSINESS PROCESSES
TO INCREASE COMPANY PROFITABILITY**



Панфилова Елена Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление промышленными организациями», Государственный университет управления, г. Москва

Panfilova Elena Evgenevna, PhD (Economy), associate professor of the chair “Management of industrial organizations”, State University of Management, Moscow

Аннотация. В статье представлена практика оценки текущего состояния организации с позиции доходности. Определены критерии выбора оптимального подхода при планировании мероприятий по повышению доходности бизнеса. Выделены ключевые факторы, влияющие на эффективность генерации денежного потока по стратегическому направлению. Выявлены компоненты успешной стратегии по повышению доходности компании, затрагивающие диверсификацию, инвестиции и рутинные задачи. Уточнены рекомендации по выстраиванию ключевых бизнес-процессов в организации.

Abstract. The article presents the practice of assessing the current state of the organization from a profitability standpoint. The criteria for choosing the optimal approach when planning measures to increase business profitability are defined. Key factors influencing the efficiency of cash flow generation in a strategic direction are designated. The components of a successful strategy for increasing a company's profitability affecting

diversification, investment and routine tasks are identified. Recommendations for building key business processes in the organization have been clarified.

Ключевые слова: диверсификация, доходность, показатель, продукт, структура

Keywords: diversification, profitability, indicator, product, structure

Введение

Масштаб деятельности компании, специфика ее отрасли, а также особенности формирования корпоративной организационной структуры / культуры влияют на эффективность выстроенных ключевых, вспомогательных и обслуживающих бизнес-процессов [1,2]. Для руководителей дочерних компаний, зависимых обществ вспомогательным инструментом для повышения доходности бизнес-направления является наличие четких методических рекомендаций по оценке текущего уровня доходности проектов, выбору методов повышения доходности в зависимости от жизненного цикла реализуемого проекта. В этой связи изучение вопросов повышения доходности бизнеса на операционном, тактическом и стратегически уровнях представляется актуальным и своевременным.

1. Практика оценки текущего состояния организации с позиции доходности

Традиционно оценка текущего состояния доходности диверсифицированной компании сводится к использованию следующих методов.

1.1 Анализ финансовой отчетности:

- рентабельность активов (ROA) - данный показатель позволяет оценить доходность компании от использования собственных активов [3,4]. Чем выше ROA, тем эффективнее использование активов компании. Для компаний-интеграторов отрасли среднее значение ROA составляет 12%;

- рентабельность продаж (ROS) – рассматриваемый показатель позволяет оценить отношение чистой прибыли к выручке от реализации товаров и услуг. Чем выше ROS, тем более прибыльна деятельность организации [5,6]. Для лидеров высокотехнологичных сегментов рынка ROS составляет в среднем около 8%.

1.2 Расчет коэффициентов ликвидности:

- коэффициент текущей ликвидности: позволяет оценить способность предприятия погасить краткосрочные обязательства за счет текущих активов. Чем выше коэффициент, тем ликвиднее предприятие. Для крупных компаний энергетической, атомной отраслей коэффициент текущей ликвидности находится на уровне - 1,5;

- коэффициент общей ликвидности - позволяет оценить способность организации погасить все обязательства за счет текущих активов. Чем выше коэффициент, тем более ликвидно предприятие. Для компаний химической, металлургической промышленности коэффициент общей ликвидности составляет порядка 1,8.

Исходя из значений рассчитанных показателей доходности компании, делаются выводы о эффективности и прибыльности работы отдельных стратегических хозяйственных подразделений и бизнес-единиц [7,8]. Также мониторинг финансовых показателей, регулярный анализ точки безубыточности и устойчивости конкретного направления являются основой для выделения ключевых бизнес-процессов, оказывающих в компании влияние на генерацию денежного потока.

2. Выбор оптимального подхода к разработке стратегии повышения доходности

В современном бизнесе ни для кого не секрет, что одной из главных задач любой компании является увеличение доходности. Множество факторов влияют на успех предприятия, но одним из ключевых является правильно разработанная стратегия повышения доходности. Оптимальный подход к разработке такой стратегии является основополагающим фактором для достижения успеха в современных условиях жесткой конкуренции и антироссийских санкций. Первым шагом при разработке стратегии повышения доходности является проведение детального анализа текущего положения компании [9].

Необходимо изучить финансовое состояние, анализировать рыночную конъюнктуру, а также выявить сильные и слабые стороны предприятия

(инструменты SNW, SWOT, PEST-анализа). Это поможет определить потенциальные возможности компании для увеличения дохода и разработать эффективные стратегические шаги.

Одним из подходов, который может быть использован при разработке стратегии повышения доходности, является диверсификация бизнеса. Этот подход предполагает расширение спектра предоставляемых товаров или услуг, либо вход на новые рынки. Диверсификация позволяет компании увеличить свою аудиторию и захватить новые сегменты рынка, что приводит к росту доходов [10,11].

Другим подходом, который может быть применен при разработке стратегии повышения доходности, является рационализация производства. Путем оптимизации и автоматизации процессов предприятие может существенно снизить затраты на производство товаров или предоставление услуг. Это позволяет увеличить маржинальность продукции и тем самым повысить доходность.

Еще одним подходом, который можно использовать при разработке стратегии повышения доходности, является активное участие в исследованиях и разработках. Инновации и новые технологии могут создать новые возможности для компании и существенно увеличить ее доходы. При этом необходимо постоянно отслеживать тенденции на рынке и анализировать потребности потребителей, чтобы разработать и предложить инновационные продукты [12].

В итоге выбор оптимального подхода к разработке стратегии повышения доходности является критически важным для успеха компании. Проведение анализа, диверсификация бизнеса, рационализация производства и активное участие в исследованиях и разработках - только некоторые из возможных подходов, которые могут быть использованы. Комбинация различных подходов и инновационный подход позволят оптимизировать доходность и достичь поставленных целей.

3. Факторы, влияющие на доходность бизнеса

Первым важным процессом, влияющим на доходность, является маркетинговая стратегия. Она определяет, каким образом организация будет продвигать свои товары или услуги и привлекать клиентов [13,14]. Правильно

спланированная и реализованная маркетинговая стратегия может значительно увеличить объемы продаж и, следовательно, доходность компании.

Также ключевым процессом, влияющим на доходность, является операционная деятельность. Она включает в себя эффективное управление производственными ресурсами, снабжением, производством и логистикой. Правильное планирование и управление операционными процессами может повысить эффективность использования ресурсов, снизить затраты и улучшить качество продукции или услуг.

Еще одним важным процессом, влияющим на доходность, является управление персоналом. Талантливые и мотивированные сотрудники являются основой успешной организации. Оптимальный подбор персонала, их развитие и мотивация могут повысить производительность труда, качество продукции или услуг и, как следствие, доходы компании [15].

Также стоит отметить финансовые процессы, влияющие на доходность. Они включают в себя планирование бюджета, управление инвестициями, учет и анализ финансовых данных, аналитика по экономической безопасности. Правильное управление финансами позволяет оптимизировать расходы, повысить эффективность использования капитала и достичь более высоких финансовых показателей.

Наконец, необходимо обратить внимание на процесс инновации. Современный бизнес требует постоянного развития и адаптации к изменяющейся среде. Открытие новых рынков, внедрение новых технологий и продуктов, разработка новых стратегий - все это может способствовать увеличению доходности организации.

Таким образом, определение ключевых процессов, влияющих на доходность, является неотъемлемой частью успешной бизнес-стратегии. Маркетинговая стратегия, операционная деятельность, управление персоналом, финансовые процессы и инновации - все эти факторы взаимосвязаны и должны быть осознано управляемыми, чтобы обеспечить финансовый успех компании [16].

В настоящее время бизнес-среда становится все более конкурентной, непредсказуемой, турбулентной и компании стремятся найти новые способы повышения своей доходности. Одним из важных аспектов этого процесса является выбор эффективных методов повышения доходности. Процессный подход - это методология, которая позволяет оценить и оптимизировать бизнес-процессы компании с целью повышения ее эффективности и доходности. Данный подход направлен на исследование, анализ и улучшение всех этапов бизнес-процессов, начиная от поставки сырья и заканчивая взаимодействием с клиентами.

Один из выбранных методов повышения доходности - улучшение процессов закупок. Этот метод включает в себя оценку и оптимизацию всех этапов процесса закупки, начиная от поиска поставщиков и заключения договоров до контроля качества поставляемых товаров на электронных торговых площадках. Анализ показал, что оптимизация процесса закупок может привести к снижению затрат на закупку сырья и материалов, что позволит увеличить доходность компании [17].

Другим выбранным методом повышения доходности является улучшение процесса производства. Анализ процессов производства в диверсифицированных компаниях показал, что оптимизация этого процесса может привести к сокращению времени изготовления и повышению качества продукции. Это, в свою очередь, позволит компании повысить объемы производства и улучшить репутацию на рынке, что приведет к увеличению доходности.

Третьим выбранным методом повышения доходности является улучшение процесса продажи и маркетинга. Анализ процесса продаж показал, что поиск новых клиентов и удержание существующих клиентов являются ключевыми факторами для увеличения доходности компании. Оптимизация процесса продаж и маркетинга, таргетированная реклама могут привести к улучшению клиентского опыта, увеличению объемов продаж и росту доли рынка, что позитивно скажется на доходности компании.

При разработке, доводке и реализации стратегии повышения доходности организации существуют различные подходы, которые могут быть использованы для достижения желаемых результатов [18].

В результате проведенного исследования и анализа, установлено, что одним из наиболее эффективных подходов к разработке стратегии повышения доходности является учет основных факторов, влияющих на финансовое состояние организации. Эти факторы включают в себя конъюнктуру рынка, сезонность, конкурентоспособность продукции или услуг, а также потребности и предпочтения целевой аудитории. Кроме того, рекомендуется определить основные цели и задачи стратегии повышения доходности, а также ее долгосрочные и краткосрочные планы. Определение конкретных мероприятий и действий поможет более эффективно использовать ресурсы организации и достичь поставленных целей.

Для успешной реализации стратегии повышения доходности также рекомендуется уделить внимание определению ключевых процессов, которые могут оказать наибольшее влияние на финансовые показатели организации. Важно провести анализ текущих процессов и выявить проблемные области, которые требуют более детального изучения и модификации. Для этого могут использоваться «тепловые карты», матрицы ранжирования рисков и карты стратегических групп конкурентов.

Далее следует разработать методические рекомендации для определения ключевых процессов, включая применение инструментов и техник таких, как SWOT-анализ, анализ конкурентных преимуществ, а также проведение структурного и процессного аудита. Эти методы помогут выделить важные процессы и определить области с максимальным потенциалом для улучшения.

Важным этапом является также определение ресурсов, необходимых для успешной реализации стратегии повышения доходности. Такие ресурсы включают финансовые средства, квалифицированный персонал, современные технологии и инструменты, а также партнерство с внешними поставщиками и клиентами в рамках единой экосистемы или цифровой площадки [19].

Дополнительно рекомендуется установить систему мониторинга и контроля для оценки эффективности принятых мер и корректировки стратегии повышения доходности в соответствии с изменяющимися условиями рынка. Регулярный анализ результатов и адаптация стратегии помогут обеспечить стабильный рост доходности организации в долгосрочной перспективе. Для этого может быть использована методика сегментации стратегических зон хозяйствования, экспресс-методы прогнозирования, форсайт-прогнозирование.

В целом эти результаты и рекомендации являются ориентиром для разработки, доведения и успешной реализации стратегии повышения доходности организации. Важно помнить, что каждая организация уникальна, и поэтому может потребоваться индивидуальный подход для достижения оптимальных результатов.

4. Содержание разрабатываемой стратегии повышения доходности организации

Для крупных компаний стратегия повышения доходности является важным аспектом развития бизнеса. В современных условиях, когда конкуренция в отрасли все возрастает необходимо предпринять решительные шаги для увеличения доходности и обеспечения устойчивого роста компании.

Первоначально целесообразно провести анализ текущей финансовой ситуации и выделить основные факторы, влияющие на доходность. Этот анализ должен включать исследование конкурентной среды, выявление сильных и слабых сторон нашей компании, а также определение ключевых моментов потребности корпоративных, постоянных и разовых клиентов.

Далее необходимо разработать и провести маркетинговые исследования для выявления новых возможностей роста и расширения рынка для продуктов и услуг компании. Такое исследование должно включать анализ существующей клиентской базы, а также изучение потенциальных рыночных сегментов и идентификацию потребностей и требований этих сегментов («боли клиента») [20].

На основе полученных данных и результатов анализа компания может разработать стратегию, которая будет целенаправленно работать на повышение

доходности конкретного проекта, направления. Она может включать в себя следующие меры:

1. Диверсификация продуктов и услуг компании. Компания должна рассмотреть возможность расширения ассортимента предлагаемых продуктов и услуг (в том числе с учетом сезонности спроса). Это позволит расширить клиентскую базу и обеспечить дополнительные источники дохода.

2. Укрепление позиции на рынке. Для увеличения доходности необходимо разработать эффективные маркетинговые стратегии, которые будут способствовать привлечению новых клиентов и удержанию существующих. Это может включать пересмотр ценовой политики, улучшение качества предоставляемых услуг и активное продвижение на рынке цифровых услуг.

3. Инвестиции в исследования и разработки. Компания должна уделить особое внимание инновационным разработкам и поиску новых технологических решений. Это может помочь создать продукты и услуги, которые будут более востребованы на рынке и обеспечат дополнительные источники дохода (рост стоимости нематериальных активов и гудвилла).

4. Оптимизация бизнес-процессов. Необходимо рассмотреть возможности для сокращения условно-постоянных, переменных, транзакционных издержек и повышения эффективности производства. Это может включать использование новых технологий, аутсорсинг некритических функций, оптимизацию цепи поставок и автоматизацию решения рутинных задач.

Кроме того компания должна постоянно контролировать и анализировать результаты своих действий, чтобы отслеживать эффективность реализованных стратегий и вносить соответствующие корректировки. Такой подход поможет принимать информированные решения и находить новые возможности для повышения доходности компании. Таким образом, можно констатировать следующее.

- определение ключевых процессов является неотъемлемой частью эффективного управления бизнесом;

- установление ключевых процессов требует системного подхода и анализа всех структурных элементов предприятия;

- необходимо провести комплексную оценку текущих процессов, выявить сильные и слабые стороны, а также их взаимосвязи с другими функциональными областями бизнеса.

Кроме того, среди основных рекомендаций по определению ключевых процессов для повышения доходности следует выделить следующие аспекты.

Во-первых, необходимо активно использовать современные инструменты и методологии, такие как «Six Sigma», «Lean Management», «Kaizen» и другие. Они позволяют систематизировать процессы, выявить и устранить их недостатки, а также повысить качество продукции или услуг. Также важно внедрение системы контроля результатов и постоянное обновление методов/технологий, в соответствии с изменяющимися условиями рынка.

Во-вторых, следует учесть сегменты рынка и потребности целевой аудитории. Определение ключевых процессов должно основываться на анализе требований клиентов, отзывах и претензиях, а также на изучении конкурентов. Это позволит разработать продукцию или услуги, которые будут максимально удовлетворять потребности клиентов, а, следовательно, повысит доходность предприятия.

Наконец, стоит отметить важность вовлечения всего персонала предприятия в процесс определения ключевых процессов. Работники должны быть осведомлены о целях компании, их вкладе в достижение этих целей и возможных путях улучшения процессов. Также важно поддерживать коммуникацию и обратную связь с сотрудниками, чтобы принять во внимание их предложения и мотивацию.

В целом, определение ключевых процессов для повышения доходности – это сложный и многогранный процесс, требующий глубокого анализа и системного подхода. Однако правильное определение и постоянное улучшение ключевых процессов компании является необходимым условием для успешного развития и конкурентоспособности.

Заключение

Таким образом, первоочередным шагом в разработке стратегии повышения доходности организации является анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на доходность. Важным аспектом разработки стратегии является определение целей и задач, которые должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными по времени (SMART-принцип).

Подходы к доводке стратегии должны включать обоснование выбранных мероприятий, оценку их эффективности с помощью ключевых показателей, индикаторов рисков и возможностей. Реализация стратегии повышения доходности предполагает создание плана действий, распределение задач и ресурсов, а также оценку результатов и корректировку стратегии в случае необходимости.

Рекомендации по определению ключевых процессов для повышения доходности включают следующие аспекты:

- идентификация основных бизнес-процессов, которые существенно влияют на доходность организации;
- анализ эффективности данных процессов и выявление возможностей для их улучшения;
- установление ключевых показателей производительности для каждого процесса и регулярный мониторинг их выполнения.

Список источников

1. Алиева С.Э. Антикризисное управление рисками в организации / С.Э. Алиева // Вестник научных конференций. – 2020. – № 3-2 (55). – С. 23-25.
2. Антикризисное управление. Механизмы государства, технологии бизнеса: учебник и практикум / Под общ. ред. Бобылевой А.З. – М.: Юрайт, 2017. – 640 с.
3. Антонов Г.Д. Антикризисное управление организацией: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин, В Трифонов. – М.: Инфра-М, 2018. – 352 с.
4. Баландина Д.А. Стратегический менеджмент в условиях антикризисного управления предприятием / Д.А. Баландина, К.Н. Нечахина, А.В. Колесников // Инновации в управлении социально- экономическими системами (rcimss-2020):

Материалы национальной (всероссийской) научно-практической конференции. – Москва, 2021. – С. 140-147.

5. Баринов В.А. Антикризисное управление. 2–е изд., перераб. и доп. / В.А. Баринов – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2005. – 488 с.

6. Белоусова Я.И. Антикризисное управление и этапы проведения антикризисной политики / Я.И. Белоусова, А.Н. Гончаров, Н.Ю. Дорогойченко // Традиционная и инновационная наука: история, современное состояние, перспективы: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2019. – С. 43-45.

7. Богданов А.А. Тектология. Всеобщая организационная наука / Под ред. акад. Л.И. Абалкина. – М.: Экономика, 1989. Кн. 1. – 304 с.

8. Бойко А.А. Основы оценки эффективности антикризисного управления предприятием / А. А. Бойко // Разработка и применение наукоёмких технологий в интересах трансформации общества: сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа, 2021. – С. 56-58.

9. Болтава А.Л. Инструменты оценки финансовой устойчивости предприятия / А.Л. Болтава, В.А. Будтуева, В.А. Романова // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2020. – № 2 (30). – С. 35-41.

10. Борщова А.В. Антикризисное управление социально-экономическими системами: монография / А.В. Борщова, Д.А. Ермилина, М.С. Санталова. – М.: Дашков и Ко, 2021. – 236 с.

11. Зубкова, А.Г. Стратегический менеджмент: учебник / А.Г. Зубкова. - М.: Academia, 2018. - 576 с.

12. Иншаков П.В. Разработка стратегии предприятия на основе выделения ключевых факторов успеха / П.В. Иншаков, Р.Г. Ян, А.Р. Денисенко // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. - №6-3 (62). - С.116-119.

13. Колчева Е. С. Управление прибылью и рентабельностью на предприятии. – Текст: непосредственный // Экономика и социум. – 2018. – № 1 (44). – С. 428-430.

14. Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий // Новая наука: финансово-экономические основы. - 2017. - № 2. - С. 102-104.
15. Куанышбаев, Р. М. Как управлять конкурентоспособностью предприятия в кризисных экономических условиях / Р. М. Куанышбаев // Наука-2017.–№ 3.–С. 25–38.
16. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.
17. Павлюкова А.В. Разработка стратегии развития как инструмент повышения эффективности деятельности компании / А.В. Павлюкова // Заметки ученого. - 2021. - № 5-1. - С.546-550.
18. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С.А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2021. - 481 с.
19. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.
20. Шиндина К.В. Теоретические основы разработки конкурентных стратегий предприятий / К.В. Шиндина // Оригинальные исследования. 2020. -Т.10. - №9. - С.15-19.

References

1. Alieva S.E. Anti-crisis risk management in an organization / S.E. Aliyeva // Bulletin of scientific conferences. – 2020. – No. 3-2 (55). – pp. 23-25.
2. Crisis management. Mechanisms of the state, business technologies: textbook and workshop / Ed. ed. Bobyleva A.Z. – М.: Yurayt, 2017. – 640 p.
3. Antonov G.D. Anti-crisis management of an organization: textbook / G.D. Antonov, O.P. Ivanova, V.M. Tumin, V Trifonov. – М.: Infra-M, 2018. – 352 p.
4. Balandina D.A. Strategic management in the conditions of anti-crisis enterprise management / D.A. Balandina, K.N. Nechakhina, A.V. Kolesnikov // Innovations in the

management of socio-economic systems (rcimss-2020): Materials of the national (all-Russian) scientific and practical conference. – Moscow, 2021. – pp. 140-147.

5. Barinov V.A. Crisis management. 2nd ed., revised. and additional / V.A. Barinov - M.: Publishing House FBK-PRESS, 2005. - 488 p.

6. Belousova Ya.I. Anti-crisis management and stages of anti-crisis policy / Ya.I. Belousova, A.N. Goncharov, N.Yu. Dorogoichenko // Traditional and innovative science: history, current state, prospects: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. – Ufa, 2019. – pp. 43-45.

7. Bogdanov A.A. Tectology. General organizational science / Ed. acad. L.I. Abalkina. – M.: Economics, 1989. Book. 1. – 304 p.

8. Boyko A.A. Fundamentals for assessing the effectiveness of anti-crisis enterprise management / A. A. Boyko // Development and application of science-intensive technologies in the interests of transforming society: collection of articles of the International Scientific and Practical Conference. – Ufa, 2021. – pp. 56-58.

9. Boltava A.L. Tools for assessing the financial stability of an enterprise / A.L. Boltava, V.A. Budtueva, V.A. Romanova // Scientific Bulletin of the Southern Institute of Management. – 2020. – No. 2 (30). – P. 35-41.

10. Borschova A.V. Anti-crisis management of socio-economic systems: monograph / A.V. Borschova, D.A. Ermilina, M.S. Santalova. – M.: Dashkov and Co., 2021. – 236 p.

11. Zubkova, A.G. Strategic management: textbook / A.G. Zubkova. - M.: Academia, 2018. - 576 p.

12. Inshakov P.V. Development of an enterprise strategy based on identifying key success factors / P.V. Inshakov, R.G. Yang, A.R. Denisenko // Current scientific research in the modern world. 2020. - No. 6-3 (62). - P.116-119.

13. Kolcheva E. S. Managing profit and profitability at an enterprise. – Text: direct // Economy and society. – 2018. – No. 1 (44). – pp. 428-430.

14. Kokhno N.O. Methodology for assessing the competitiveness of commercial enterprises // New science: financial and economic foundations. - 2017. - No. 2. - P. 102-104.

15. Kuanyshbaev, R. M. How to manage the competitiveness of an enterprise in crisis economic conditions / R. M. Kuanyshbaev // Science-2017.–No. 3.–P. 25–38.
16. Malyuk, V.I. Strategic management. organization of strategic development: Textbook and workshop for undergraduate and graduate students / V.I. Malyuk. - Lyubertsy: Yurayt, 2016. - 361 p.
17. Pavlyukova A.V. Development of a development strategy as a tool for increasing the efficiency of a company / A.V. Pavlyukova // Notes of a scientist. - 2021. - No. 5-1. - P.546-550.
18. Popov S.A. Strategic management: current course: textbook for universities / S.A. Popov. – 2nd ed., revised. and additional – M.: Yurayt Publishing House, 2021. - 481 p.
19. Fomichev, A.N. Strategic management: Textbook for universities / A.N. Fomichev. - M.: Dashkov and K, 2016. - 468 p.
20. Shindina K.V. Theoretical foundations for the development of competitive strategies of enterprises / K.V. Shindina // Original research. 2020. -Т.10. - No. 9. - P.15-19.

© Панфилова Е.Е., 2024. Московский экономический журнал, 2024, № 2.