

УДК 332.1

***АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК
ОСНОВА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ***

Сибилева Е.В.,

к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» ФЭИ

СВФУ,

Якутск, Россия

Руфов Д.В.,

магистрант 2 курса

кафедры «Менеджмент» ФЭИ

СВФУ

Якутск, Россия

Аннотация: Данная статья посвящена проблеме анализа коммерческой деятельности предприятия. На примере анализа деятельности АО «Водоканал» проводится анализ рынка системообразующих предприятий жилищно-коммунального комплекса Республики Саха (Якутия). В результате исследования подчеркивается важность анализа коммерческой деятельности предприятия для совершенствования стратегии развития предприятия и поиска путей ее реализации.

Ключевые слова: предприятие, акционерное общество, развитие, экономические показатели, развитие региона, стратегия развития предприятия, коммерческая деятельность

***ANALYSIS OF THE COMMERCIAL ACTIVITIES OF AN ENTERPRISE AS
THE BASIS FOR IMPROVING THE DEVELOPMENT STRATEGY***

Sibileva E. V.,

Ph.D., Associate Professor, Department of Management,

NEFU,

Yakutsk, Russia

Rufov D.V.,

master programm student

Department of Management

NEFU

Yakutsk, Russia

Abstract: This article is devoted to the problem of analyzing the commercial activities of an enterprise. Using the example of analyzing the activities of JSC Vodokanal, an analysis of the market of systemically important enterprises of the housing and communal services complex of the Republic of Sakha (Yakutia) is carried out. The study highlights the importance of analyzing the commercial activities of an enterprise to improve the enterprise development strategy and find ways to implement it.

Key words: enterprise, joint-stock company, development, economic indicators, regional development, enterprise development strategy, commercial activity.

Введение

Финансовые и экономические исследования необходимы коммерческим организациям при принятии решений о кредитовании, инвестировании и других задачах. Всесторонний анализ финансовой отчетности за определенный период используется для определения стратегических направлений расширения и необходимости получения компанией кредитных ресурсов.

Совершенствование стратегии развития предприятия имеет особую значимость и направлено на повышение экономических показателей, укрепление позиций предприятия на рынке. В зависимости от стратегии определяются цели, сроки их достижения, тем самым обуславливается успешность развития

предприятия, что в целом сказывается на развитии региона, а значит влияет и на развитие экономики страны в целом.

Целью данного исследования является проведение анализа деятельности АО «Водоканал» как системообразующего предприятия жилищно-коммунального комплекса Республики Саха (Якутия) для совершенствования стратегии развития предприятия.

Методологической основой исследования выступают труды по вопросам стратегического управления С.Г. Абдуллаевой [1], П.М. Абдулмежидова [2], О.С. Аврамовой [3], А.Ю. Брызгуновой [4], С.Ю. Бунтовского [5], М.И. Сычева [6], А.В. Теревкина [7], И.Ю. Усачевой [8], А.В. Фетисовой [9], Ю.Н. Чупина [10], Л. Т. Эскерхановой [11].

В качестве методов научного исследования были использованы: анализ научной и информационной базы, PEST, SNW и SWOT анализов. В работе использован системный подход в экономическом анализе, который основывается на представлении предприятия в виде открытой и единой системы, что позволяет иметь полное представление о предприятии, увидеть внутренние причинно-следственные связи между частями данного изучаемого объекта.

Акционерное общество "Водоканал" является одним из крупнейших предприятий и налогоплательщиков Республики Саха (Якутия) в сфере водоснабжения и водоотведения, поскольку является системообразующей фирмой в государственном секторе экономики. Основной обязанностью компании является подача холодной воды и оказание санитарных услуг в Якутском муниципальном районе.

Утвержденный Внеочередным общим собранием акционеров 24 сентября 2018 года № 5/18 Устав Компании функционирует как операционная структура коммерческой организации. Уставный капитал корпорации составляет 1 951 194 тысячи рублей.

Общее собрание акционеров является основным органом, который управляет фирмой. Сторонами-учредителями являются районная администрация городского округа "Город Якутск", представленная Департаментом имущественных и земельных отношений (с размером доли 5,13%), и Республика Саха (Якутия), представленная Министерством имущественных и земельных отношений Республики Саха (Якутия) (94,87%). Предполагалось, что создание компании будет постоянным.

В обществе действуют постоянные органы контроля – Ревизионная комиссия и Аудитор, избираемые ежегодно Общим собранием акционеров.

Совет директоров Общества осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением решения вопросов, отнесенных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом Общества к компетенции Общего собрания акционеров.

Анализ внутренней и внешней среды

Географические и климатические особенности Республики Саха (Якутия) требуют повышенной надёжности инженерных систем жизнедеятельности населенных пунктов. Сложность жизнеобеспечения обусловлена большой территорией, продолжительностью отопительного периода. Следствием данных факторов является высокая себестоимость содержания жилья. Объем оказываемых жилищно-коммунальных услуг в расчёте на душу населения в республике выше в 2,5 раза среднероссийского и в 1,5 раза дальневосточного уровня.

До настоящего времени Якутия является одним из самых изолированных и труднодоступных регионов мира в транспортном отношении: 90% территории не имеет круглогодичного транспортного сообщения. В среднем на территории Якутии продолжительность отопительного сезона составляет 8 - 9 месяцев в году, а в арктической зоне круглогодично.

Чтобы гарантировать качество жизни населения, коммунальный комплекс Республики Саха (Якутия) должен работать на высоком уровне. Модернизация коммунальной системы является необходимой предпосылкой для снижения тарифов и повышения энергоэффективности коммунального сектора.

С 2000 года предприятия жилищно-коммунального комплекса пользуются государственной поддержкой, которая связана с нехваткой оборотных средств, необходимых для оплаты расходов на импорт промышленных товаров, топлива и энергоресурсов.

Следует отметить, что в Республике Саха (Якутия) наблюдаются позитивные изменения:

- В сельской местности наблюдается значительное улучшение, особенно в связи с реализацией программы ГЧП и газификацией населенных пунктов;
- реализуются программы модернизации и технического перевооружения объектов жилищно-коммунального хозяйства;
- реализуются мероприятия по энергосбережению;
- внедряется ЕПАС жилищно-коммунального хозяйства, что влияет на повышение качества государственных услуг и повышение доверия граждан к отрасли.
- Доля ветхого и аварийно-восстановительного жилья снижается за счет строительства и ввода в эксплуатацию нового жилья, реализации программы сноса ветхого жилья и капитального ремонта жилищного фонда и этих факторов.

В республике по-прежнему сохраняется социальная направленность жилищно-коммунального хозяйства (таб.1). Доля оплаты населением за услуги ЖКХ примерно 45%, остальная часть (более 55%) возмещается за счёт республиканского бюджета.

Таблица 1

Доля оплаты населением жилищно-коммунальных услуг

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
суммарно по РС (Я)	42	46	44	43	41	45	47	47

Самая низкая доля оплаты населением жилищно-коммунальных услуг в арктических районах: Абыйский (7,4%), Аллаиховский (7,6%), Анабарский (7,7%), Верхоянский (4,8%), Момский (5,2%), Среднеколымский (7,8%), Эвено-Бытантайский (5,8%) районы.

В доходах семьи доля платы за ЖКУ за последние годы не меняется и составляет в среднем 9%. На селе размер платы за ЖКУ значительно ниже.

С одной стороны, повышаются расходы государственного бюджета на поддержку жилищно-коммунального хозяйства, с другой стороны – эти меры влияют на улучшение социально-экономического климата, на повышение качества жизни населения республики.

За 2017-2021 гг. на поддержку системообразующих предприятий жилищно-коммунального комплекса с учётом субсидий на возмещение недополученных доходов за оказываемые коммунальные услуги населению в связи с государственным регулированием тарифов направлено порядка 90 млрд. рублей из государственного бюджета Республики Саха (Якутия). Из данной суммы 81% — это субсидии на возмещение недополученных доходов за оказываемые коммунальные услуги населению в связи с государственным регулированием тарифов (73 млрд. рублей).

Объём субсидий на возмещение недополученных доходов за оказываемые коммунальные услуги населению в связи с государственным регулированием тарифов ежегодно растёт и достиг в 2018 году 18 млрд. рублей.

Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг» медиагруппы МИА «Россия сегодня» ежегодно составляет рейтинг качества жизни населения в российских

регионах. Рейтинг строится на основе комплексного учёта различных показателей, фиксирующих фактическое состояние условий жизни, ситуации в социальной сфере.

Только три региона Дальневосточного федерального округа входят в первую десятку рейтинга за 2018, 2019 и 2020 годы, основанного на показателе, включенном в группу "Экологические и климатические условия" (таб.2) - "Место региона по доле населения, обеспеченного питьевой водой, соответствующей требованиям безопасности к общей численности населения": Еврейская автономная область, Камчатский край и Магаданская область. Одновременно пять областей занимают 60-е место и ниже. Что касается доли населения, имеющего доступ к чистой питьевой воде, то наблюдается общая тенденция к снижению регионального качества; рейтинг шести районов снизился.

Таблица 2

Расположение регионов РФ по показателю "Экологические и климатические условия"

	% доля обеспеченности водой		
	2018	2019	2020
Республика Саха (Якутия)	71	49	55
Амур	30	28	27
ЯМАО	74	80	83
Бурятия	5	9	12
Байкал	45	62	65
Камчатка	9	11	12
Магадан	6	12	16
Владивосток	46	50	52
Сахалин	50	69	74
Хабаровск	72	78	66
Чукотка	61	62	69

Статистика показывает, что в том, что касается чистоты и водоснабжения, Республика Саха (Якутия) значительно отстает от средних показателей по Российской Федерации (таб.3).

В столичных районах республики наблюдается большой прогресс, чем в Якутске, где есть пригороды, которые немного продвинулись вперед.

Таблица 3

Процентная доля всего жилого фонда, имеющего доступ к водоснабжению и санитарно-техническим сооружениям (по состоянию на конец года)

	2017	2018	2019	2020	2021
По всей стране:					
- водопроводом	72,4	81	81,9	83,3	83,4
- водоотведением	71,6	74,4	76,1	79,2	79,8
Республика Саха					
- водопроводом	52	54,6	51	54,2	55,4
- водоотведением	51,5	54,1	54,2	54,7	54,6
Городская местность:					
- водопроводом	80	81,6	82,1	83,5	84,1
- водоотведением	79,2	81,3	81,6	81,8	82,2
г. Якутск с пригородами					
- водопроводом	77	82,2	80,7	80,8	81,3
- водоотведением	72,3	75,1	74,8	75,4	79,2

Помимо АО "Водоканал", заслуживающим внимания предприятием, занимающимся канализацией и водоснабжением, является ГУП "Жилищно-коммунальное хозяйство Республики Саха (Якутия)". Оно включает в себя двадцать три вододобывающих скважин, восемь водоочистных сооружений, очистные сооружения для сточных вод и канализационные насосные станции. В то время как протяженность дренажных сетей составляет 90,3 км, протяженность сетей водоснабжения составляет 496,2 км. Вода из скважин и водозаборов используется на технологические и хозяйственно-бытовые нужды для котельных и предприятий, также вода из ВОС используется для обеспечения населения питьевой воды.

При определении тарифов на услуги, относящиеся к холодному водоснабжению и канализации, учитываются следующие факторы:

- колебания объема предоставляемых услуг;
- цена тепловой энергии, необходимой для нагрева воды для поддержания температуры в водопроводах и обеспечения бесперебойной подачи воды потребителям;
- тарифы на электроэнергию;

- амортизационные отчисления;
- выручка, потерянная в результате событий, не зависящих от бизнеса; и списание безнадежных долгов.

При согласовании тарифов на предстоящий период коммунальные предприятия настаивают на снижении объема продаж услуг, охватываемых утвержденными тарифами, и установлении тарифов, которые значительно превышают тарифы предыдущего периода из-за ежегодного снижения объема полезного предложения коммунальных услуг. Правительство Российской Федерации вводит в действие предельный индекс колебаний платежей граждан за коммунальные услуги, который одновременно ограничивает темпы роста тарифов для населения. Правительство Российской Федерации санкционировало поэтапную индексацию тарифов на жилищно-коммунальные услуги в сентябре 2018 года в ответ на повышение НДС на 1,7%, которое вступило в силу с 1 января 2019 года.

Для анализа коммерческой деятельности предприятия были использованы Pest-анализ (таб.4) и SNW-анализ (таб.5).

Таблица 4

Pest-анализ										
Описание фактора	Влияние фактора	Оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес	Тенденция	
		1	2	3	4	5				
Политические										
Отключение от SWIFT	2	4	4	4	3	3	3,6	0,5	→	
Ограничение перелетов между России	2	3	3	4	4	3	3,6	0,5	→	
Экономические										
Субсидирование тарифов Правительством РС(Я)	3	3	4	3	4	4	3,6	0,34	↑	

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «ВЕКТОР ЭКОНОМИКИ»

Волатильность курса доллара по отношению к рублю	3	3	4	5	4	4	4	0,34	↑
Снижение доходов населения	2	3	3	3	4	4	3,6	0,22	↑
Увеличение скрытой безработицы	1	2	1	2	2	2	1,8	0,1	→
Социально-культурные									
Миграция населения из сел и поселений и укрупнение центра	2	4	3	4	4	4	3,8	0,68	↑
Продолжительность жизни населения	1	1	2	2	3	2	2	0,22	→
Снижение уровня жизни	1	1	1	2	2	2	1,6	0,1	→
Технологические									
Разработка новых технологий	3	4	5	4	4	4	4,2	0,38	↑
Удешевление материалов	3	4	4	5	5	4	4,4	0,38	↓
Ужесточение экологических требований по сертификации продукта	2	3	3	4	3	4	3,4	0,24	→

Таблица 5

SNW-анализ

Задействованные факторы	Исследование		
	Сила	Нейтральность	Слабость
Положение на рынке	+↑		↑ → ↓
Уровень квалификации сотрудников	+↑		
Эффективность стратегии организации	+↑		
«Индекс крутящихся дверей»		+↑	
Новейшее оборудование в эксплуатации	+↑		
Сбыт продукции			+↑
Репутация бренда	+↑		
Взаимоотношения	+↑		

сотрудников			
Эффективность ценовой политики	+↑		
Территориальное удобство	+↑		
Длительность работы на рынке	+↑		
Издержки по сравнению с конкурентами	+↑		
Наличие собственных складских и рабочих помещений	+↑		
Интерфейс сайта Предприятия			+→

АО «Водоканал» имеет большое количество сильных сторон, которые помогают компании развиваться.

Такие нейтральные стороны как текучесть кадров предприятия в долгосрочной тенденции станут сильными сторонами.

У АО «Водоканал» существует несколько слабых сторон, которые в долгосрочной тенденции могут так и остаться слабыми (сбыт продукции и интерфейс сайта).

После определения сильных и слабых сторон организации, отраженных в SNW-анализе, следует определить возможности и угрозы для компании во внешней среде, взяв за основу анализа, представленные во второй главе данной работы.

Наиболее значимыми возможностями развития для компании во внешней среде являются следующие факторы: Рост спроса на экологически чистую продукцию, Развитие и распространение новых энергоэффективных технологий, Инновации в технологиях хозяйственной деятельности для снижения издержек производства, Рост числа квалифицированных работников в РС(Я), Миграция (укрепление городов).

Для структурирования всей полученной информации следует построить таблицу SWOT-анализа, определив важность фактора влияния по его вкладу в объем продаж и прибыль компании (таб.6).

Матрица SWOT завершает анализ деятельности АО "Водоканал" и помогает определить наилучшие бизнес-стратегии и соответствующие выводы, которые следует сделать на основе анализа (таб.7). Она отображает четыре квадранта, содержащие тактические действия, которые помогут максимизировать потенциал роста компании, уменьшить внешние угрозы и повысить конкурентоспособность за счет использования ее преимуществ.

В свете проведенного анализа АО "Водоканал" следует расширить количество каналов сбыта продукции, снизить издержки и улучшить репутацию компании.

Компании также следует улучшить интерфейс сайта, что укрепит слабые места организации и упростит процесс подачи заявок на техническое подключение и поиск информации.

Таблица 6

SWOT-таблица АО «Водоканал»

Ранг важности	Сильные стороны S	Ранг важности	Слабые стороны W
1	Лидирующее положение на рынке	1	Сбыт продукции
2	Длительность работы на рынке	2	Ежегодное финансирование мероприятий по дноуглубительным работам реки Лены
3	Новейшее оборудование в эксплуатации	3	Неудовлетворительные условия эксплуатации полигонов и утилизации твёрдых и жидких бытовых и промышленных отходов
4	Уровень квалификации сотрудников	4	Интерфейс сайта
5	Стратегия развития		
6	Организационная структура предприятия		

7	Выгодное территориальное положение		
Ранг важности	Возможности О	Ранг важности	Угрозы Т
1	Рост спроса на экологически чистую продукцию	1	Изменение климатического фона
2	Развитие и распространение новых энергоэффективных технологий	2	Деформация русел реки Лена
3	Развитие и распространение инновационных технологий в хозяйственной деятельности	3	Сокращение субсидий Правительством РС(Я)
4	Рост числа квалифицированных работников в РС(Я)	4	Повышение цен на энергоносители, сырье и материалы
5	Миграция (укрепление городов)	5	Отсутствие доступа к покупке новейшего импортного оборудования
6	Развитие технологий качества связи (сотовая связь, интернет), цифровизация		

Таблица 7

SWOT-матрица АО «Водоканал»

	Потенциальные внешние возможности О	Потенциальные внешние угрозы Т
Сильные стороны S	<p>Рост спроса на экологически чистую продукцию 0,28</p> <p>Развитие и распространение новых энергоэффективных технологий 0,22</p> <p>Инновации в технологиях хозяйственной деятельности для снижения издержек производства 0,22</p> <p>Рост числа квалифицированных работников в РС(Я) 0,18</p> <p>Развитие технологий качества связи (сотовая связь, интернет), цифровизация 0,1</p>	<p>Изменение климатического фона 0,32</p> <p>Деформация русел реки Лена 0,24</p> <p>Сокращение субсидий Правительством РС(Я) 0,16</p> <p>Повышение цен на энергоносители, сырье и материалы 0,14</p> <p>Отсутствие доступа к покупке запчастей для импортного оборудования 0,14</p>
Лидирующее положение на рынке 0,24	<p>S1-O1 Предприятию следует улучшить станции водоочистки, чтобы <u>укрепить бренд предприятия</u> $0,24*0,28=0,0672$</p> <p>S1-O2 Предприятию следует внедрить новые энергоэффективные</p>	<p>S1-T1 При изменении климатического фона, предприятию следует <u>улучшить пути сбыта продукции</u> $0,24*0,32=0,0768$</p>

	<p>технологии, что <u>позволит сократить издержки</u> $0,24*0,22=0,0528$</p> <p>S1-O3 Предприятие должно ввести инновационные технологии в производство, это <u>сократит издержки</u> $0,24*0,22=0,0528$</p> <p>S1-O5 Предприятие должно ввести новые технологии связи, что поможет <u>улучшить бренд предприятия</u> $0,24*0,1=0,024$</p> <p>Улучшить бренд = $0,0672+0,024=0,0912$</p> <p>Сократить издержки= $0,0528*2 = 0,1056$</p>	<p>Улучшить сбыт продукции=$0,0768$</p>
Длительность работы на рынке 0,20		<p>S2-T2 Ввиду накопленного опыта, Предприятию следует <u>сократить издержки</u>, что позволит проводить своевременные работы по укреплению русел реки Лены и дноуглубительные работы $0,20*0,24=0,048$</p> <p>Сократить издержки=$0,048$</p>
Новейшее оборудование в эксплуатации 0,18	<p>S3-O2/O3/O5 Предприятию следует внедрить новейшие технологии в свою стратегию развития, чтобы <u>сократить издержки</u></p> <p>S3-O2 = $0,18*0,22= 0,0396$</p> <p>S3-O3=$0,18*0,22=0,0396$</p> <p>S3-O5=$0,18*0,1=0,018$</p> <p>Сократить издержки = $0,0396+0,0396+0,018=0,0972$</p>	
Уровень квалификации сотрудников 0,16		<p>S4-T5 Уровень квалификации сотрудников предприятия обеспечит бесперебойные, своевременные работы по углублению дна и укреплению русел реки</p>
Стратегия развития 0,1		

Организационная структура предприятия 0,06		
Выгодное территориальное расположение 0,06	<p>S7-O1 При росте спроса на экологически чистую продукцию, предприятию следует <u>расширить свои пути сбыта продукции</u>, что обеспечит выгодное территориальное расположение</p> $0,06 * 0,28 = 0,0168$ <p>Расширить пути сбыта = 0,0168</p>	
Слабые стороны W		
Слабый сбыт продукции 0,34	<p>W1-O1 При росте спроса на экологически чистую продукцию предприятию следует <u>наладить пути сбыта продукции</u> (выход на новые территории)</p> $0,34 * 0,28 = 0,62$ <p>W1-O2/3/5 Предприятию следует внедрить новые технологии в работу, <u>чтобы увеличить сбыт продукции</u></p> $W1-O2 = 0,34 * 0,22 = 0,0748$ $W1-O3 = 0,34 * 0,22 = 0,0748$ $W1-O5 = 0,34 * 0,1 = 0,034$ <p>Расширить пути сбыта = $(0,0748 * 2) + 0,034 = 0,1836$</p>	
Неудовлетворительные условия эксплуатации полигонов и утилизации твёрдых и жидких бытовых и промышленных отходов 0,28		
Ежегодное финансирование мероприятий по дноуглубительным работам реки Лены 0,22		
Интерфейс сайта 0,16	<p>W4-O5 Предприятию следует внедрить новые технологии связи, что позволит <u>улучшить бренд компании</u></p> $0,16 * 0,1 = 0,016$ <p>Улучшить бренд компании = 0,016</p>	

Расширить пути сбыта= $0,1836+0,0168+0,0768=0,2772$

Улучшить бренд компании= $0,016+0,0912=0,1072$

Сократить издержки= $0,0972+0,048+0,1057=0,2509$

Заключение

В рамках данной статьи проанализирована коммерческая деятельность АО «Водоканал», а именно внутренняя и внешняя среда предприятия, посредством проведения PEST, SNW и SWOT анализов.

Одним из крупнейших предприятий и налогоплательщиков Республики Саха (Якутия) в сфере водоснабжения и водоотведения является акционерное общество "Водоканал", системообразующее предприятие государственного сектора экономики. Компания является гарантирующей организацией, осуществляющей подачу холодной воды и поддержание чистоты в городском округе "Город Якутск".

В качестве мер совершенствования стратегии развития ОА «Водоканал» нами было предложено:

1. Расширение рынка сбыта посредством реализации мероприятий по строительству и реконструкции водозаборных и водоочистных сооружений для обеспечения доброкачественной водой;
2. Снижение издержек посредством постройки Энергетического центра на Станции очистки биологических отходов
3. Сохранение и улучшение экологической обстановки населенных пунктов Республики Саха (Якутия).

Библиографический список

1. Абдуллаева С.Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации// Молодой ученый. 2018. № 33 (219). – С. 34-38.

2. Абдулмежидова П.М., Ершова Е.А. Разработка стратегии развития организации// Экономическая среда. 2016. № 2 (16). – С. 148–152.
3. Аврамова О.С. Формирование стратегии как фактор повышения конкурентоспособности предприятия// Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2016. Т. 7. № 1. – С. 153–155.
4. Брызгунова А.Ю., Ранцан Т.А. Стратегический выбор как главный элемент стратегического менеджмента// Новая наука: от идеи к результату. 2017. Т. 1. № 3. – С. 27–29.
5. Бунтовский С.Ю., Жилинко Е.О. Актуальные проблемы развития стратегического менеджмента в России// Интеграция наук. 2017. № 4 (8). – С. 19–20.
6. Сычев М.И. Методика анализа рисков использования стратегического потенциала организации// Инновационное развитие экономики. 2017. № 4 (40). – С. 199–205.
7. Тебекин А.В. Управление стратегией бизнеса организации на основе модели жизненного цикла Дж. Гарднера // Стратегии бизнеса. 2018. № 5. – С. 3–10.
8. Усачева И.Ю., Демина В.В. Содержание дефиниции «стратегический менеджмент» в процессе развития теории стратегического управления// Вестник МГОУ. Серия: Экономика. 2017. № 3. – С. 61–69.
9. Фетисова А.В. Инструменты формирования стратегии организации// Аграрное образование и наука. 2017. № 3. – С. 39.
10. Чупин Ю.Н. Анализ внешней и внутренней среды в формировании стратегии предприятия// Аграрное образование и наука. 2017. № 3. – С. 43.
11. Эскерханова Л.Т., Тазуркаев А. И. Эффективность формирования стратегии организации// Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2016. № 118–1. – С. 270–273.

Оригинальность 84%