

УДК 658.5

О. В. Фатеева

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону,
e-mail: olga.fateeva15@mail.ru

Е. Р. Муратова

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону

Т. Н. Тухканен

ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет», Ростов-на-Дону

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ЭТАП ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: стратегический потенциал, базовые стратегии, оценка, процесс формирования стратегии, интегральный показатель, выбор стратегии.

В современных условиях вопросы мониторинга состояния хозяйствующего субъекта, оценки и анализа эффективности использования ресурсов, адаптации к внешней среде, сохранения устойчивых конкурентных преимуществ являются актуальными и значимыми. В условиях нестабильности среды способность организации к выживанию, обеспечению устойчивого функционирования, принятию оперативных управленческих решений, достижению перспективных целей во многом зависят от состояния ее стратегического потенциала. Целью исследования является разработка подхода к оценке стратегического потенциала организации для выбора стратегии развития. Методами исследования выступают: компаративный анализ, статистический анализ, метод рейтинговой оценки конкурентоспособности организации. Результатом исследования является разработка подхода к оценке стратегического потенциала, позволяющего провести его комплексный анализ и обосновать выбор стратегии развития компании.

O. V. Fateeva

Don State Technical University, Rostov-on-Don, e-mail: olga.fateeva15@mail.ru

E. R. Muratova

Don State Technical University, Rostov-on-Don

T. N. Tukhkanen

Don State Technical University, Rostov-on-Don

ASSESSMENT OF STRATEGIC POTENTIAL AS A STAGE OF CHOOSING AN ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

Keywords: strategic potential, basic strategies, assessment, strategy formation process, integral indicator, strategy selection.

In modern conditions, issues of monitoring the state of an economic entity, assessing and analyzing the efficiency of resource use, adapting to the external environment, and maintaining sustainable competitive advantages are relevant and significant. In conditions of environmental instability, the ability of an organization to survive, ensure sustainable functioning, make operational management decisions, and achieve long-term goals largely depend on the state of its strategic potential. The purpose of the study is to develop an approach to assessing the strategic potential of an organization to select a development strategy. The research methods are: comparative analysis, statistical analysis, and the method of rating the organization's competitiveness. The result of the research is the development of an approach to assessing the strategic potential, allowing for its comprehensive analysis, justification of the choice of the company's development strategy.

Введение

В современных условиях нестабильности, высокого уровня неопределенности работа предприятий происходит в непростой экономической ситуации. Способность орга-

низации к выживанию, обеспечению устойчивого функционирования, принятию оперативных управленческих решений, достижению перспективных целей во многом зависят от состояния ее стратегического потенциала.

Стратегический потенциал организации, по существу, определяется как совокупность возможностей, компетенций и ресурсов, необходимых для разработки обоснованной стратегии с целью адаптации к внешним условиям функционирования и повышению конкурентных преимуществ компании [1]. Условия, в которых работает организация постоянно меняются, соответственно меняется и уровень ее стратегического потенциала.

В работе [2] указано, что стратегический потенциал обладает характеристиками, присущими любой хозяйственной единице:

- системность – означает, что потенциал состоит из взаимозависимых частей;
- сложность – т.е. неоднородность взаимодействующих составляющих;
- целостность – изменение одного элемента приводит к изменению остальных;
- гибкость – способность менять свое состояние;
- альтернативность его составляющих;
- наличие взаимосвязи между его элементами и т.д.

Исследование подходов к структуризации стратегического потенциала позволило сделать вывод о том, что структура стратегического потенциала является сложной, многогранной, определяется множеством факторов и зависит от отраслевых особенностей деятельности хозяйствующего субъекта. Следовательно, одной из основных особенностей стратегического потенциала организации является наличие определенной структуры, которая определяется финансовой, производственной (технической), маркетинговой, кадровой и конкурентной составляющими и зависит от эффективности их использования.

Проблема формирования стратегического потенциала организации и оценка его эффективности является одной из важнейших проблем, возникающих перед руководством организации, т.к. его диагностика является одним из важнейших этапов стратегического планирования, от точности, которой зависит выбор стратегической альтернативы.

Существующие методики оценки уровня стратегического потенциала организации дают лишь общее представление об имеющихся возможностях компании, но не позволяют оценить потенциал в полной мере и увидеть стратегии устойчивого и эффективного развития компании в условиях неопределенности и риска.

Все вышесказанное говорит об актуальности данного исследования.

Целью исследования является разработка подхода к оценке стратегического потенциала организации для обоснованного выбора стратегии развития в условиях высоко конкурентного рынка.

Материалы и методы исследования

Научной разработке проблемы оценки и управления стратегическим потенциалом организации посвящены исследования таких российских и зарубежных ученых, как А.И. Бородин, В.В. Васильева, С.Ю. Зеленцов, Н.В. Мальцев, М. Портер, П. Друкер и др.

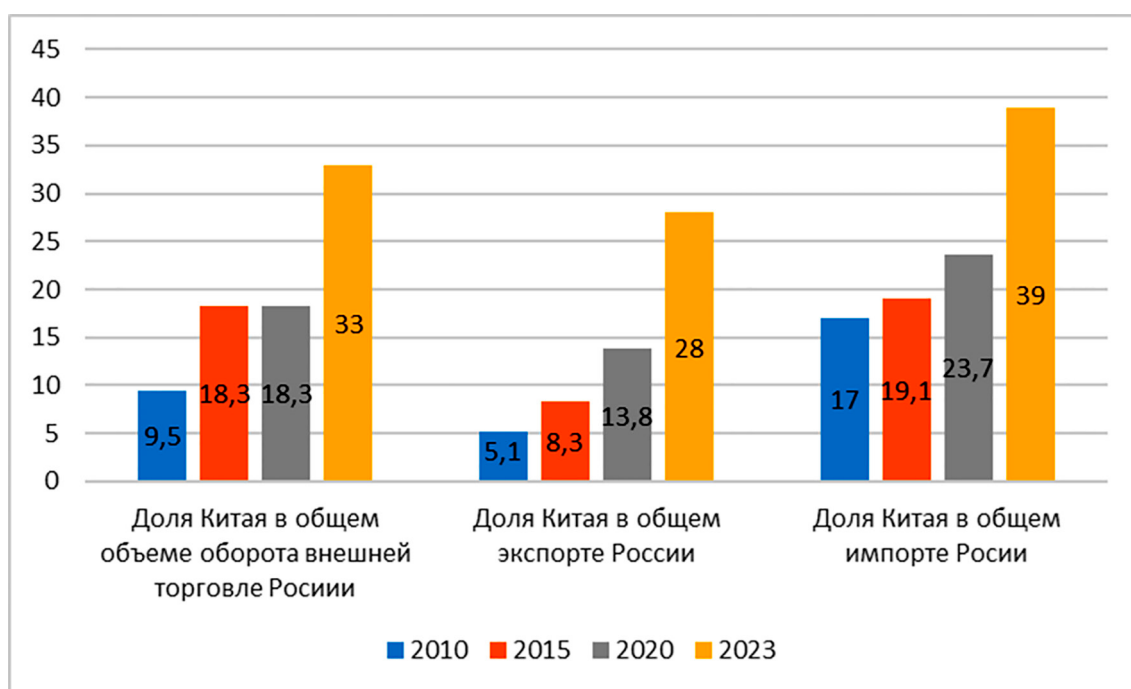
Во многих работах оценка стратегического потенциала представляет собой набор количественных и качественных характеристик, полученных различными эмпирическими методами. Большинство из рассмотренных методик направлено на выявление ресурсов и компетенций, обладающих особенностями и отличающихся от ресурсов и компетенций конкурентов, однако не учитывает возможность оценить достаточность имеющегося стратегического потенциала для достижения целей и реализации определенной стратегии развития компании.

Оценка уровня стратегического потенциала организации позволяет вносить необходимые коррективы в формулировку стратегий выживания и/или развития, в том числе, направленные на повышение конкурентоспособности и укрепления положения на рынке [3].

Все вышеизложенное предопределяет необходимость разработки подхода к оценке стратегического потенциала, включающего критерии оценки достаточности его состояния для достижения намеченных целей, критерии оценки конкурентных преимуществ и критерии учета требований внешней среды.

Результаты оценки уровня стратегического потенциала организации облегчают процесс выбора и обоснования стратегии развития компании, поскольку дают возможность проанализировать широкий спектр вариантов действий и систематизировать критерии оценки стратегии.

На основе обобщения известных подходов к выделению этапов стратегического планирования, укрупненно представим процесс формирования стратегии развития организации с учетом предложенного подхода к оценке стратегического потенциала, по схеме на рисунке.



Процесс формирования стратегии развития организации с учетом предложенного подхода к оценке стратегического потенциала
 Источник: составлено авторами

Первым этапом является этап предварительного целеполагания, включающий формулировку видения, разработку миссии организации, определение глобальных целей – стратегических ориентиров деятельности.

На втором этапе необходимо провести оценку стратегической ситуации – масштабные аналитические процедуры, включающие в себя:

А. Оценку факторов внешней среды, способствующих / препятствующих достижению глобальных целей.

Б. Для получения комплексной объективной информации в отношении стратегического потенциала организации предлагаем использовать сводный интегральный показатель оценки уровня стратегического потенциала, представляющий собой совокупность элементов, представляющих стратегический потенциал, как с количественной, так и с качественной стороны. Количественные показатели, определяют различные бизнес-процессы, характерные для деятельности организации и включают: показатели финансовой, производственной; маркетинговой, кадровой составляющих стратегического потенциала, а качественные показатели, используются для оценки конкурентной состав-

ляющей стратегического потенциала. Выбор показателей обусловлен наличием требуемой информации для проведения расчетов (в том числе опубликованной в открытой печати финансовой отчетности организаций), а также ясным и простым алгоритмом расчета, достаточным и необходимым уровнем обеспеченности широты и глубины охвата основных параметров деятельности организации.

Метод интегральной оценки заключается в осуществлении расчета показателя, обобщающего в себе значения других показателей, приведенных к сопоставимому виду. В рамках анализа стратегического потенциала организации этапы его проведения можно охарактеризовать следующим образом [4]:

- 1) расчет фактических значений количественных показателей;
- 2) расчет стандартизированных коэффициентов для приведения системы выбранных показателей в сопоставимый вид;
- 3) оценка уровня составляющих стратегического потенциала;
- 4) оценка конкурентной составляющей стратегического потенциала организации по предложенным критериям;
- 5) определение сводного интегрального показателя оценки уровня стратегического потенциала организации

Таким образом, оценка уровня стратегического потенциала, состоящая из оценки: финансовой, производственной (технической), маркетинговой, кадровой, конкурентной составляющих позволит оценить уровень используемого стратегического потенциала с точки зрения достаточности / недостаточности для реализации глобальных целей, а также наличия / отсутствия конкурентных преимуществ. На этапе расчетов показателей, составляющих стратегического потенциала, выявляются проблемные области организации, слабые элементы стратегического потенциала, требующие принятия управленческих решений, корректировки глобальной цели, формирования или выбора стратегии развития организации.

Сводный интегральный показатель оценки уровня стратегического потенциала организации определяется по формуле:

$$Sp = \sqrt{(Pf \times Pr \times Pm \times Pk \times Rk)}, \quad (1)$$

где Pf – уровень финансовой составляющей стратегического потенциала;

Pr – уровень производственной составляющей стратегического потенциала;

Pm – уровень маркетинговой составляющей стратегического потенциала;

Pk – уровень кадровой составляющей стратегического потенциала.

Полученный результат сводного интегрального показателя оценки уровня стратегического потенциала необходимо оценить по предлагаемой шкале градаций уровней потенциала:

- $0,85 \div 1,0$ – высокий уровень используемого потенциала;

- $0,5 \div 0,84$ – достаточный уровень потенциала для реализации целей компании;

- $0 \div 0,49$ – недостаточный уровень стратегического потенциала.

Если в результате оценки будет выявлен недостаточный уровень стратегического потенциала, то необходимо разработать и предложить систему мероприятий, направленных на укрепление выявленных слабых позиций.

По уровню стратегического потенциала можно выделить три базовые стратегии развития компании:

- стратегия роста ($Sp = 0,85 \div 1,0$)
- стратегия стабильности ($Sp = 0,50 \div 0,84$);
- стратегия сокращения ($Sp = 0 \div 0,49$).

На третьем этапе, в зависимости от полученного результата оценки уровня стратегического потенциала необходимо провести

корректировку глобальных целей. Поскольку цель представляет собой «желаемое состояние», то одним из способов установления, корректировки и контроля за ее реализацией может быть выявление разрывов между существующим (текущим) и желаемым (эталонным, нормативным) состоянием исследуемого объекта, установленных посредством сопоставительного анализа (проведенного на втором этапе).

Полученная информация о характере влияния факторов внешней среды, о состоянии стратегического потенциала, достаточности / недостаточности его уровня для реализации глобальных целей, наличие / отсутствие конкурентных преимуществ послужит основой для формирования или выбора стратегии развития организации.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях современных реалий организации нуждаются в выборе стратегий, с одной стороны обеспечивающих наиболее эффективное использование ресурсов, а с другой стороны – максимальную устойчивость в условиях непостоянства внешней среды. [5] Возможность выбора базовой стратегии развития компании по представленным уровням стратегического потенциала, а также его составляющих представлены в таблицах 1,2,3.

1. *Стратегия роста* ориентирована на достижение таких основных целей, как: увеличение оборота капитала, доли рынка, достижение высокой динамики развития, увеличение роста рыночной стоимости организации, а также укрепление финансовой базы предприятия. [6] Реализация данной стратегии связана с привлечением новых клиентов, разработкой новых продуктов, поглощением конкурирующих компаний, экспансией на новые рынки сбыта (табл. 1).

2. *Стратегии стабильности* применяется в условиях неопределённости, долгосрочных финансовых трудностях компании и снижения основных финансовых показателей (табл. 2).

3. *Стратегия сокращения (оборонительная стратегия)* применима в условиях глубокого кризиса или банкротства организации и направлена на сохранение рыночной ниши и доли рынка. В этих условиях главная задача — поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска.

Таблица 1

Высокий уровень стратегического потенциала компании ($S_p = 0,85 \div 1,0$)

Базовая стратегия	Показатели	Фактические значения или динамика показателей	Цели функциональных стратегий	Рекомендуемые мероприятия	Возможные альтернативные стратегии
1	2	3	4	5	6
Оценка финансовой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия роста	Коэффициент текущей ликвидности	> 1	Обеспечение высоких значений финансовых параметров	Сохранить агрессивную политику, обеспечивающую динамичный рост ключевых показателей составляющих стратегического потенциала, обеспечивающих положительную динамику объемов продаж и высокий уровень рентабельности	Стратегия концентрированного роста Стратегия инноваций Стратегия интегрированного роста
	Доля собственных оборотных средств	> 1			
	Рентабельность капитала, %	> 10% ÷ 12 %			
	Коэффициент инвестирования	> 1			
	Степень платежеспособности по текущим обязательствам	Снижение значений в динамике			
	ИТОГО: Уровень финансовой составляющей стратегического потенциала P_f	> 0,55			
Оценка производственной (технической) составляющей стратегического потенциала					
Стратегия роста	Фондоотдача	Увеличение значений в динамике	Поддержание высокого уровня использования производственных (технических) ресурсов и возможностей предприятия	Непрерывное наращивание производственного потенциала путем роста значений показателей стратегического потенциала, которые свидетельствуют об увеличении выручки, хорошей рентабельности и росте производственных резервов	Стратегия лидерства Стратегия инновационно-технологического превосходства Стратегия интегрированного роста
	Коэффициент обновления основных средств				
	Коэффициент выбытия основных средств				
	Рентабельность основных фондов, %				
	Продуктивность 1 га сельхозугодий				
	ИТОГО: Уровень производственной (технической) составляющей стратегического потенциала P_p	> 0,55			

Окончание табл. 1

Базовая стратегия	Показатели	Фактические значения или динамика показателей	Цели функциональных стратегий	Рекомендуемые мероприятия	Возможные альтернативные стратегии
1	2	3	4	5	6
Оценка маркетинговой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия роста	Среднемесячная стоимость выпущенной продукции за год	Увеличение значений в динамике > 10÷20% > 0,55	Поддержание эффективности маркетинговой политики	Сохранить агрессивную политику, обеспечивающую динамичный рост ключевых показателей, увеличение расходов на рекламу	Стратегия интенсивного роста Стратегия инноваций Стратегия лидерства
	Коэффициент рыночной доли				
	Рентабельность продаж, %				
	ИТОГО: Уровень маркетинговой составляющей стратегического потенциала P_m				
Оценка кадровой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия роста	Затраты на рубль выручки	Снижение значений в динамике	Сохранить высокий уровень кадровой политики	Соответствие кадрового потенциала целям компании Создания условий для самореализации сотрудников в процессе профессионального и карьерного роста	Стратегия развития персонала
	Коэффициент оборота по приему	-			
	Коэффициент постоянства кадрового состава	-			
	ИТОГО: Уровень кадровой составляющей стратегического потенциала P_k	> 0,55			
Оценка конкурентной составляющей стратегического потенциала					
Стратегия роста	ИТОГО: Индекс конкурентной составляющей стратегического потенциала R_k	> 0,55	Стратегия реализации преимуществ	Сохранить конкурентную политику, направленную на усиление конкурентного преимущества	Стратегия лидерства и инноваций

Примечание: составлена авторами.

Таблица 2

Достаточный уровень стратегического потенциала для реализации целей компании ($Sp = 0,50 \div 0,84$)

Базовая стратегия	Показатели	Фактические значения или динамика показателей	Цели функциональных стратегий	Рекомендуемые мероприятия	Возможные альтернативные стратегии
1	2	3	4	5	6
Оценка финансовой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия стабильности	Коэффициент текущей ликвидности	≥ 1	Поддержание существующих значений финансовых параметров, повышение финансовой устойчивости, платежеспособности	Умеренная консервативная политика, уменьшение финансовых обязательств	Стратегия горизонтальной диверсификации
	Доля собственных оборотных средств	$\geq 0,5$			
	Рентабельность капитала, %	$> 8\% \div 10\%$			Стратегия удержания позиций
	Коэффициент инвестирования	> 1			
	Степень платежеспособности по текущим обязательствам	< 1			
	ИТОГО: Уровень финансовой составляющей стратегического потенциала P_f	$> 0,40$			
Оценка производственной (технической) составляющей					
Стратегия стабильности	Фондоотдача	Увеличение или сохранение значений в динамике	Сохранение среднего уровня эффективности использования производственных ресурсов	Умеренная консервативная политика, повышение качества, поиск путей снижения затрат на сырье и технологии	Стратегия удержания достигнутых позиций
	Коэффициент обновления основных средств				
	Коэффициент выбытия основных средств				
	Рентабельность основных фондов, %				
	Продуктивность 1 га сельхозугодий				
	ИТОГО: Уровень производственной (технической) составляющей стратегического потенциала P_n	$> 0,40$	Стратегия дифференциации продукта;	Стратегия дифференциации производства	

Окончание табл. 2

Базовая стратегия	Показатели	Фактические значения или динамика показателей	Цели функциональных стратегий	Рекомендуемые мероприятия	Возможные альтернативные стратегии
1	2	3	4	5	6
Оценка маркетинговой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия стабильности	Среднемесячная стоимость выпущенной продукции за год	Положительная динамика > 5÷10% > 0,40	Привлечение новых клиентов, стимулирование сбыта, расширение ассортимента продукции	Формирование ассортиментной политики; развитие маркетинговых коммуникаций; разработка ценовой политики и системы скидок, попытка продлить жизненный цикл	Стратегия удержания позиций
	Коэффициент рыночной доли				Стратегия реконкурентности
	Рентабельность продаж, %				Стратегия дифференциации продукта
	ИТОГО: Уровень маркетинговой составляющей стратегического потенциала P_m	Стратегия деинвестирования			
Оценка кадровой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия стабильности	Затраты на рубль выручки	Отрицательная динамика > 0,40	Стимулирование эффективной работы и повышения производительности	Повышение мотивации труда, уменьшение простоев, стабилизация коллектива	Стратегия грамотного использования и сохранения кадров
	Коэффициент оборота по приему				
	Коэффициент постоянства кадрового состава				
	ИТОГО: Уровень кадровой составляющей стратегического потенциала P_k				
Оценка конкурентной составляющей стратегического потенциала					
Стратегия стабильности	ИТОГО: Индекс конкурентной составляющей стратегического потенциала R_k	> 0,40	Повышение конкурентных преимуществ		Стратегия повышенного качества потребительской ориентации

Примечание: составлена авторами.

Таблица 3

Недостаточный уровень стратегического потенциала организации ($Sp = 0 \div 0,49$)

Базовая стратегия	Показатели	Фактические значения или динамика показателей	Цели функциональных стратегий	Рекомендуемые мероприятия	Возможные альтернативные стратегии
1	2	3	4	5	6
Оценка финансовой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия сокращения	Коэффициент текущей ликвидности	$1 <$	Снижение затрат и обеспечение финансовой стабилизации предприятия	Избегание рискованных проектов, сокращение издержек, снижение дебиторской задолженности, погашение обязательств, контроль затрат	Оборонительная стратегия Стратегия выживания
	Доля собственных оборотных средств	$0 <$			
	Рентабельность капитала, %	$10\% <$			
	Коэффициент инвестирования	$1 <$			
	Степень платежеспособности по текущим обязательствам	< 1			
	ИТОГО: Уровень финансовой составляющей стратегического потенциала Pf	$0,10 \div 0,39$			
Оценка производственной (технической) составляющей					
Стратегия сокращения	Фондоотдача	Снижение значений в динамике	Повышение экономической эффективности использования производственных (технических) ресурсов, повышение рентабельности активов	Сокращение издержек, экономное использование ресурсов, уменьшение избыточных мощностей, уменьшение объемов производства, сосредоточить усилия на самом рентабельном продукте	Оборонительная стратегия Стратегия выживания
	Коэффициент обновления основных средств				
	Коэффициент выбытия основных средств	Динамика положительная			
	Рентабельность основных фондов, %	Снижение значений в динамике			
	Продуктивность 1 га сельхозугодий				
	ИТОГО: Уровень производственной (технической) составляющей стратегического потенциала Pp	$0,10 \div 0,39$			

Окончание табл. 3

Базовая стратегия	Показатели	Фактические значения или динамика показателей	Цели функциональных стратегий	Рекомендуемые мероприятия	Возможные альтернативные стратегии
1	2	3	4	5	6
Оценка маркетинговой составляющей стратегического потенциала					
Стратегия сокращения	Среднемесячная стоимость выпущенной продукции за год	Снижение значений в динамике	Удержание существующих клиентов и привлечение новых	Максимизация денежных поступлений от сбыта	Стратегия выживания
	Коэффициент рыночной доли				Стратегия свертывания бизнеса
	Рентабельность продаж, %				Стратегия выхода с рынка
	ИТОГО: Уровень маркетинговой составляющей стратегического потенциала P_m	0,10 ÷ 0,39			
Оценка кадровой составляющей стратегического потенциала					
	Затраты на рубль выручки	Увеличение значений в динамике	Работа с персоналом кризисного предприятия, усиление мотивации	Создание рабочих групп, уменьшение организационной структуры, диагностика кадрового потенциала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов	Стратегия выживания
	Коэффициент оборота по приему				Стратегия реорганизации
	Коэффициент постоянства кадрового состава				
	ИТОГО: Уровень кадровой составляющей стратегического потенциала P_k	0,10 ÷ 0,39			
Оценка конкурентной составляющей стратегического потенциала					
	ИТОГО: Индекс конкурентной составляющей стратегического потенциала R_k	0,10 ÷ 0,39	Максимальное удержание потребителя	Сохранение уровня знания товара, продление успеха продукта	Стратегия выживания

Примечание: составлена авторами.

Данная базовая стратегия характеризуется сокращением объема ассортимента реализуемой продукции, нарушением уровня финансовой устойчивости, снижением платежеспособности, устойчивой тенденцией ухудшения показателей, низким уровнем стратегического потенциала (табл. 3).

Таким образом, данная методика станет важным инструментом комплексной оценки стратегического потенциала организации для достижения поставленных целей. Она так же позволит не только выявить текущий уровень доступных ресурсов, но и проанализировать их состояние, эффективность использования и динамику изменений, что позволит руководству организации выбрать лучшую стратегию и определить уровень стратегического потенциала всей компании.

Заключение

В результате исследования уточнена содержательная сущность категории «стратегический потенциал» как совокупности возможностей, компетенций, ресурсов, необходимых организации для адаптации к внешней среде и достаточных для разработки

и реализации обоснованной стратегии, а также создания конкурентных преимуществ.

Предложен подход к оценке стратегического потенциала организации, который включает критерии для анализа достаточности его состояния с целью получения комплексной и объективной информации о стратегическом потенциале. В рамках этого подхода используется сводный интегральный показатель, который отражает уровень стратегического потенциала предприятия. Этот показатель состоит из различных элементов, которые характеризуют объект исследования, как качественными, так и количественными показателями. Это обеспечивает комплексный анализ, учитывающий множество факторов, влияющих на эффективность работы организации в целом. Для интегральной оценки были выбраны пять ключевых составляющих: финансовая, производственная, маркетинговая, кадровая и конкурентная. Каждая из этих составляющих играет важную роль в формировании общего стратегического потенциала организации, позволяя выявить ее сильные и слабые стороны с целью определения стратегии дальнейшего развития.

Библиографический список

1. Стратегическое управление: учебник / под ред. И. К. Ларионова. 6-е изд. М.: Дашков и К, 2023. 234 с. ISBN 978-5-394-05325-2. URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084465> (дата обращения: 20.04.2025).
2. Царикаев А.Ю., Чичканов В.П. Содержание процесса стратегического планирования на промышленных предприятиях // Сегодня и завтра Российской экономики. 2015. № 69. С. 61-65. EDN: TTLVJF.
3. Андреева А.А. Виды и элементы стратегии развития предприятия // Вестник ВУиТ. 2010. № 20. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-i-elementy-strategii-razvitiya-predpriyatiya> (дата обращения: 22.04.2025).
4. Иванова О.В. Методика расчета стратегического потенциала промышленного предприятия // Инновации. 2007. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-rascheta-strategicheskogo-potentsiala-promyshlennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 19.05.2025).
5. Сериков К.Н., Анисимова А.Ю. Особенности оценки стратегического потенциала организации ресторанного бизнеса в условиях перехода на процессную модель управления // Вестник НГУЭУ. 2023. № 3. Р. 71–82. URL: <https://doi.org/10.34020/2073-6495-2023-3-071-0826> (дата обращения: 22.04.2025).
6. Петренко Н.Е., Конюкова О.Г. Методические подходы к оценке эффективности использования ресурсного потенциала торговой организации // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 5. С. 2495-2506.