

## МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34)'. С. 153–160.

Vestnik MIRBIS. 2023; 2 (34)': 153–160.

Научная статья

УДК 338.33

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.2.18

### Методики анализа ключевых факторов успеха

**Надежда Александровна Ванюшина** — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия. [stave\\_off@mail.ru](mailto:stave_off@mail.ru)

**Аннотация.** Данная статья посвящена методикам анализа ключевых факторов успеха, которые занимают важное место при формировании стратегии компании. Выявление ключевых факторов успеха позволяет разработать меры по поддержанию конкурентных преимуществ, так как сегодня в условиях неопределенности, вызванной геополитическими факторами, необходимо повышать уровень конкурентоспособности компаний. В основе исследования лежат фундаментальные теоретико-методологические аспекты рассматриваемого вопроса. В статье представлены методики анализа ключевых факторов успеха: SWOT- анализ, PEST-анализ, анализ «Три горизонта роста», GAP-анализ, 5 сил Портера, бенчмаркинг. Данные виды стратегического анализа важно применять в целях построения долгосрочной стратегии и оценки состояния компании. Материалы статьи представляют методологическую значимость для менеджеров высшего звена и руководителей компаний.

**Ключевые слова:** ключевые факторы успеха, анализ, конкурентоспособность, SWOT- анализ, PEST-анализ, GAP-анализ, бенчмаркинг.

**Благодарности.** Автор благодарит научного руководителя — кандидата экономических наук, доцента Оксану Вячеславовну Кублашвили (Институт МИРБИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

**Для цитирования:** Ванюшина Н. А. Методики анализа ключевых факторов успеха. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.18 // Вестник МИРБИС. 2023; 2: 153–160.

JEL: M11, M21

Original article

### Methods for analyzing key success factors

**Nadezhda A. Vanyushina** — Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia. [stave\\_off@mail.ru](mailto:stave_off@mail.ru)

**Abstract.** This article is devoted to the methods of analyzing the key success factors that occupy an important place in the formation of the company's strategy. Identifying key success factors allows us to develop measures to maintain competitive advantages, because today, in conditions of uncertainty caused by geopolitical factors, it is necessary to increase the level of competitiveness of companies. The research is based on the fundamental theoretical and methodological aspects of the issue under consideration. The article presents methods for analyzing key success factors: SWOT analysis, PEST analysis, "Three Horizons of Growth" analysis, GAP analysis, Porter's 5 forces, benchmarking. It is important to apply these types of strategic analysis in order to build a long-term strategy and assess the state of the company. The materials of the article are of methodological importance for senior managers and company executives.

**Key words:** key success factors, analysis, competitiveness, SWOT analysis, PEST analysis, GAP analysis, benchmarking.

**Acknowledgments.** The author would like to thank his supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Oksana V. Kublashvili (Institute MIRBIS, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

**For citation:** Vanyushina N. A. Methods for analyzing key success factors. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.18. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 2: 153–160 (in Russ.).

JEL: M11, M21

## Введение

Определение ключевых факторов успеха является основополагающим для того, чтобы наметить дальнейший путь по разработке мер по их овладению. Ключевые факторы успеха (далее КФУ) можно рассматривать как совокупность факторов рыночной и ресурсной ориентации, которые оказывают влияние на формирование долгосрочной конкурентоспособности объекта исследования, и, соответственно, на его стратегический успех [Козина 2019]. Выявление и анализ этих факторов может помочь предприятиям сосредоточиться на наиболее важных областях для достижения успеха и конкурентного преимущества.

Для корректного выделения КФУ приведем этапы методики анализа КФУ:

- определение критериев привлекательности, исходя из миссии и целей компании, и оценка их сравнительной важности. В качестве критериев могут быть: текущий размер рынка; потенциальный размер рынка; динамика роста; финансовые риски; сила конкуренции; барьеры для входа на рынок.
- оценка рынка/сегмента по каждому критерию: используя выявленные критерии привлекательности необходимо оценить каждый из сегментов по каждому из критериев [Смоловик 2016].
- определение общего балла привлекательности для каждого сегмента;
- выявление факторов успеха отдельно для каждого сегмента, оценка их важности;

- выводы по результатам анализа.

Данная методика позволяет оценить степень привлекательности каждого фактора и вероятность его успеха.

## Методологические основы выявления КФУ

Для грамотного определения и выбора значимых КФУ принято применять хорошо известные модели SWOT-анализа, PEST-анализа и анализа пяти сил Портера. Но на сегодняшний день, помимо общеизвестных методик на этапе разработки стратегии можно рассматривать бизнес еще и в аспектах: анализа «Три горизонта роста»; GAP-анализа; PESTEL-анализа, бенчмаркинга. Рассмотрим каждый из названных видов стратегического анализа отдельно, определим их преимущества и возможные недостатки.

**SWOT-анализ.** Классический SWOT-анализ является популярным инструментом, как в менеджменте, так и в обычной жизни. Он содержит четыре компонента: Strength (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны); Opportunities (возможности); Threats (угрозы). SWOT-анализ является полезным инструментом стратегического планирования на этапе формулирования стратегии и включает в себя сбор информации о внутренних и внешних факторах, влияющих на бизнес, и использование этой информации для разработки стратегий повышения производительности и достижения успеха. Основная задача данного анализа заключается в том, чтобы при составлении простой диаграммы, ответить на вопрос «Какие сильные и слабые стороны есть сегодня у компании, и как возможности и угрозы формируют стратегию?». Пример первичного SWOT-анализа приведен на рисунке 1.

|                                                      |                                                     |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Сильные стороны (S)<br>1. ....<br>2. ....<br>3. .... | Слабые стороны (W)<br>1. ....<br>2. ....<br>3. .... |
| Возможности (W)<br>1. ....<br>2. ....<br>3. ....     | Угрозы (T)<br>1. ....<br>2. ....<br>3. ....         |

Рис. 1. Матрица первичного SWOT-анализа  
Источник [Отварухина 2023]

Поэлементный SWOT-анализ — это построение расширенной матрицы на базе первичной. Цель данного анализа заключается в том, чтобы сформировать четыре пары стратегических альтернатив и сформировать следующие группы:

SO — сильные стороны-возможности (максимизация эффекта использования сильных сторон и возможностей внешней среды, возможно игнорирование угроз);

ST — сильные стороны-угрозы (использование сильных сторон в качестве минимизации угроз внешней среды. Задача компании реагировать на

потенциальные угрозы);

WO — слабые стороны-возможности (минимизация слабых сторон и максимизация возможностей. Возможности внешней среды используются для преодоления слабых сторон компании);

WT — слабые стороны-угрозы (предупреждение угроз внешней среды с учетом выявленных слабых сторон).

Результаты данного сопоставления вносятся в так называемую матрицу соответствий, представленную на рисунке 2.

|                 |                 | ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ                                                              |                                                                           |
|-----------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                 |                 | сильные стороны - S                                                             | слабые стороны - W                                                        |
| ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ | Возможности - O | <b>SO</b><br>Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями | <b>WO</b><br>Внутренние слабые стороны в отношении к внешним возможностям |
|                 | Угрозы - T      | <b>TO</b><br>Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами      | <b>WT</b><br>Внутренние слабые стороны в отношении к внешним угрозам      |

**Рис. 2.** Матрица соответствий

Источник [Отварухина 2023]

|                                                                                         | Сильные стороны (S)<br>S <sub>1</sub> .....<br>S <sub>2</sub> .....<br>S <sub>3</sub> .....                                                                                                                                                                                                                    | Слабые стороны (W)<br>W <sub>1</sub> .....<br>W <sub>2</sub> .....<br>W <sub>3</sub> .....                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Возможности (O)<br>O <sub>1</sub> .....<br>O <sub>2</sub> .....<br>O <sub>3</sub> ..... | <b>Стратегические альтернативы SO:</b><br>Стратегия максимизации использования сильных сторон и возможностей среды<br>1. .... (напр., S <sub>1</sub> O <sub>2</sub> )<br>2. .... (напр., S <sub>2</sub> S <sub>3</sub> O <sub>2</sub> )<br>3. .... (напр., S <sub>3</sub> O <sub>1</sub> O <sub>3</sub> )      | <b>Стратегические альтернативы WO:</b><br>Стратегия минимизации влияния слабых сторон и максимизации использования возможностей среды<br>1. .... (напр., W <sub>1</sub> O <sub>2</sub> )<br>2. .... (напр., W <sub>2</sub> O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> )<br>3. .... (напр., W <sub>3</sub> O <sub>3</sub> ) |
| Угрозы (T)<br>T <sub>1</sub> .....<br>T <sub>2</sub> .....<br>T <sub>3</sub> .....      | <b>Стратегические альтернативы ST:</b><br>Стратегия максимизации использования сильных сторон и минимизации угроз среды<br>1. .... (напр., S <sub>1</sub> T <sub>2</sub> )<br>2. .... (напр., S <sub>1</sub> S <sub>2</sub> T <sub>2</sub> )<br>3. .... (напр., S <sub>3</sub> T <sub>1</sub> T <sub>3</sub> ) | <b>Стратегические альтернативы WT:</b><br>Стратегия минимизации влияния слабых сторон и минимизации угроз среды<br>1. .... (напр., W <sub>1</sub> T <sub>2</sub> )<br>2. .... (напр., W <sub>2</sub> T <sub>3</sub> T <sub>2</sub> )<br>3. .... (напр., W <sub>3</sub> T <sub>1</sub> )                       |

**Рис. 3.** Многокритериальная матрица

Источник [Отварухина 2023]

Многокритериальная матрица (рисунок 3) позволяет не только сформировать пул стратегических альтернатив для каждого квадранта, но и сгруппировать альтернативы внутри одного квадранта, чтобы оптимизировать их количество и приоритезировать с точки зрения значимости.

Помимо классической модели анализа сегодня еще существуют диаграмма SWOT + S (SWOT + стратегия), которая включает в себя Систему Сбалансированных Показателей Каплана и

Нортон и концентрируется на следующих аспектах: слабости в финансовой перспективе; слабости в перспективе клиентов и других заинтересованных сторон; слабости в контексте внутренних бизнес-процессов; слабости в инновациях. Целью данной вариации является сочетание выводов, полученных в результате SWOT анализа и описания стратегии на стратегической карте. Шаблон SWOT + S приведен на рисунке 4.

Шаблон для SWOT на основе стратегической карты

|                            | Если мы удовлетворим нужды клиентов, какие результаты увидят акционеры? | Каковы наши финансовые СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?    | Каковы наши финансовые СЛАБЫЕ СТОРОНЫ?    | Каковы наши финансовые ВОЗМОЖНОСТИ?    | Каковы наши финансовые УГРОЗЫ?    |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Финансы</b>             |                                                                         |                                            |                                           |                                        |                                   |
| <b>Клиенты</b>             | Для достижения нашего видения, как мы должны выглядеть для клиентов?    | Каковы наши клиентские СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?    | Каковы наши клиентские СЛАБЫЕ СТОРОНЫ?    | Каковы наши клиентские ВОЗМОЖНОСТИ?    | Каковы наши клиентские УГРОЗЫ?    |
| <b>Внутренние процессы</b> | Как мы будем удовлетворять нужды клиентов и достигать финансовые цели?  | Каковы наши внутренние СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ?    | Каковы наши внутренние СЛАБЫЕ СТОРОНЫ?    | Каковы наши внутренние ВОЗМОЖНОСТИ?    | Каковы наши внутренние УГРОЗЫ?    |
| <b>Обучение и рост</b>     | Как компания должна обучаться и улучшаться для достижения видения?      | Каковы наши СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ по инновациям? | Каковы наши СЛАБЫЕ СТОРОНЫ по инновациям? | Каковы наши ВОЗМОЖНОСТИ по инновациям? | Каковы наши УГРОЗЫ по инновациям? |

Рис. 4. Шаблон SWOT+Strategy

Источник: Савкин А. Фреймворк SWOT+S // BSC designer : сайт ПО для систем показателей. URL: <https://bscdesigner.com/ru/swots-framework.htm>. Дата публикации 01.11.2020.

Данный инструмент не только позволяет рассмотреть стратегические альтернативы под другим углом, но и им можно воспользоваться при помощи заполнения шаблона в программе Balanced Scorecard Designer (BSC Designer).

Положительным моментом применения SWOT-анализа является то, что он применим во многих различных контекстах: в стратегическом планировании, при разработке продукта, в маркетинге (выявление ключевых факторов, влияющих на поведение клиентов, разработка маркетинговых стратегий), в управлении рисками (выявление потенциальных угроз и разработка стратегии по их смягчению). Среди недостатков можно выделить формальность его осуществления, без глубокого хорошо продуманного анализа предполагаемых КФУ.

**PEST-анализ.** PEST-анализ — это основа для анализа внешних факторов, которые могут повлиять на бизнес, включая политические (P), экономические (E), социальные (S) и технологиче-

ские (T) факторы. Данный анализ позволяет получить представление о внешних силах, рисках или ограничениях.

Со временем данный анализ был преобразован еще в две более расширенные вариации, а именно, PESTEL/PESTLE (Environmental — экологический, Legal — правовой), и LoNGPEST (Local — местный + National — национальный + Global глобальный + PEST)<sup>1</sup>.

Для визуализации результатов PEST-анализа (PESTEL-/LoNGPEST-анализа) можно применять следующую таблицу — рисунок 5.

Как и SWOT-анализ, PEST или PESTEL анализ необходимо и важно применять на регулярной основе (минимум раз в год). Он рекомендуется при разработке: бизнес-планов, планов стратеги-

<sup>1</sup> Что такое анализ PESTEL и когда он применяется? / Biplane 24 // VC.ru : социальная сеть. URL: <https://vc.ru/u/389356-biplane24/108707-cto-takoe-analiz-pestel-i-kogda-on-primenyaetsya>. Дата публикации 24.02.2020.

ческого развития, маркетинговых планов, планов реструктуризации и других. Данный вид анализа достаточно прост и универсален и может послужить основой для формирования SWOT анализа. Однако простота применения метода может

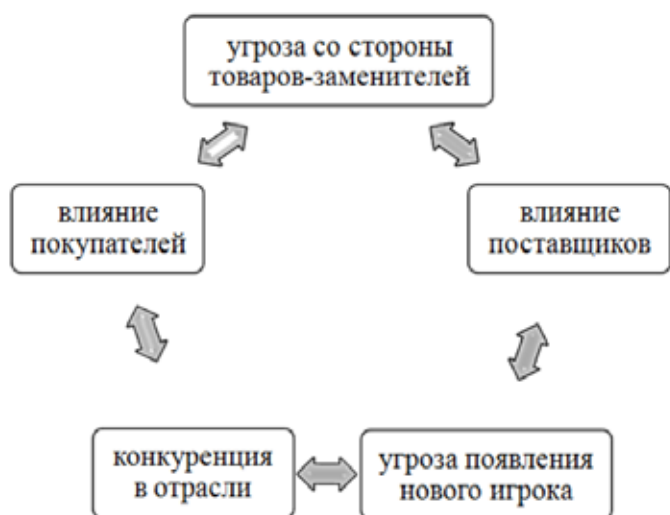
привести к так называемому «аналитическому параличу», когда чрезмерное количество данных усложняет принятие окончательного управленческого решения.

| Группы факторов | КФУ | Возможности | Угрозы | Управленческие действия |
|-----------------|-----|-------------|--------|-------------------------|
| политические    |     |             |        |                         |
| экономические   |     |             |        |                         |
| социальные      |     |             |        |                         |
| технологические |     |             |        |                         |
| экологические   |     |             |        |                         |
| правовые        |     |             |        |                         |
| местные         |     |             |        |                         |
| национальные    |     |             |        |                         |
| глобальные      |     |             |        |                         |

**Рис. 5.** Рекомендуемая форма заполнения результатов PEST-/PESTEL-/LoNGPEST-анализа

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

**Анализ пяти сил Портера** позволяет оценить факторы микросреды предприятия, характеризующие состояние конкуренции на отраслевом рынке. Эти факторы перечислены на рисунке 6 [Маймакова 2023].



**Рис. 6.** 5 сил Майка Портера

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

Анализируя эти пять сил, предприятия могут лучше понять конкурентную среду, в которой они работают, и разработать стратегии для улучшения своей конкурентной позиции. Данный метод применяется для оценки развития бизнеса от 5 лет и более и позволяет оценить риски, бизнес-процессы и принять грамотные решения. При разработке КФУ, используя данную методи-

ку, стоит обратить внимание на ее недостатки: результаты анализа актуальны в краткосрочной перспективе, все 5 элементов модели необходимо рассматривать в совокупности, а не отдельно друг от друга и на базе отрасли, а не компании в отдельности.

Модель McKinsey «Три горизонта роста». Разделение этапов жизненного цикла бизнеса на три этапа — три горизонта роста, позволяет организации не только изучать и анализировать их одновременно, но и приостановить старение. Для устойчивого роста необходимо управлять всеми тремя горизонтами [Пурлик 2017].

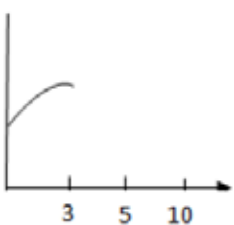
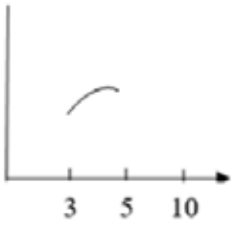
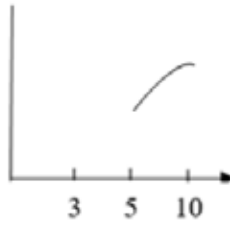
Важно отметить, что при применении данного анализа необходимо каскадное распространение данного подхода, то есть горизонты должны быть выявлены для каждого направления деятельности и каждого КФУ.

Содержание каждого горизонта роста представлено в таблице на рисунке 7.

Очевидно, что модель «Три горизонта роста» представляет собой основу для управления инновациями и ростом бизнеса. Это помогает старшим менеджерам и руководителям компаний сбалансировать краткосрочные и долгосрочные приоритеты и определить новые возможности роста.

Модель побуждает компании инвестировать в основной бизнес, а также изучать новые возможности и прорывные идеи, которые могут способ-

ствовать будущему росту. При этом уделять временно-  
мание необходимо всем трем горизонтам одно-

| Горизонт 1                                                                                        | Горизонт 2                                                                        | Горизонт 3                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |  |  |
| Развитие ключевых бизнес-направлений, их защита от угроз со стороны конкурентов                   | Создание новых направлений бизнеса                                                | Формирование опционов, перспективных для будущего роста                            |
| Задачи управления каждым из горизонтов                                                            |                                                                                   |                                                                                    |
| Укрепление позиций в конкурентной борьбе, полное раскрытие потенциала текущих направлений бизнеса | Создание механизмов роста в новых областях бизнеса                                | Выявление и подготовка реальных опционов                                           |

**Рис. 7.** Содержание модели McKinsey «Три горизонта роста»

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

GAP-анализ или анализ разрывов. Данный метод стратегического анализа используется для регулярной проверки выполнения стратегии, позволяет сравнить реальные и ожидаемые результаты, запланировать корректирующие действия. Для структуризации результатов GAP-анализа можно применять таблицу, представленную на рисунке 8.

| Суть разрыва | Задача | Управленческие действия по устранению разрыва |
|--------------|--------|-----------------------------------------------|
| 1...         |        |                                               |
| 2...         |        |                                               |
| 3...         |        |                                               |

**Рис. 8.** Рекомендуемая форма заполнения результатов GAP-анализа

Источник: составлено автором по данным настоящего исследования

GAP-анализ состоит из следующих этапов [Фомченкова 2019]:

- определение текущего состояния и внешних условий;
- аудит менеджмента и маркетинга;
- идентификация разрыва между текущим и требуемым результатом;
- определение желаемого уровня;
- выработка детального видения решения вопросов;
- анализ причин разрыва;
- постановка целей, которые включают разработку основных целевых показателей GAP-анализа;

- прогноз развития и разработка возможных сценариев;
- анализ плюсов и минусов каждого сценария;
- разработка плана и рекомендации по достижению желаемого результата;
- воплощение плана;
- контроль.

Применение GAP-анализа возможно в различных сферах, так, например, шаблонными проблемами, возникающими на производственном предприятии, которые могут привести к возникновению разрывов могут быть:

- необходимость модернизации производства и внедрения новых технологий;

- влияние неожиданных препятствий (санкции, проблема с поставками сырья);
- нарушенная коммуникация между звеньями, задействованными в производстве;
- сложности при проведении запланированных изменений (поломка нового оборудования, отсутствие комплектующих);
- низкая квалификация производственного персонала;
- различный подход топ-менеджмента при постановке задач.

Используя GAP-анализ, старшие менеджеры и лидеры компаний могут определить области, в которых бизнес терпит неудачу, и разработать стратегии для повышения производительности и преодоления разрыва между текущим и желаемым состоянием. Недостатком метода является его многофакторность и определение явных причин разрыва: на текущее и желаемое состояние может оказывать влияние не один критерий, а совокупность, а определить степень воздействия каждого из них оказывается достаточно затруднительным.

**Бенчмаркинг** — это процесс, с помощью которого компания сравнивает свою деятельность с другими компаниями или отраслевыми стандартами, чтобы определить передовой опыт, области для улучшения и возможности для инноваций. Цель бенчмаркинга — помочь компаниям определить области, в которых они могут улучшить свою деятельность, сократить расходы и повысить удовлетворенность клиентов, применяя передовой опыт и учась у лидеров отрасли.

Анализируя эффективность других успешных предприятий, предприятия могут определить ключевые факторы успеха, которые способствуют их успеху, и разработать стратегии для повышения их эффективности. Рассмотрим пример того, как бенчмаркинг можно использовать на практике. Допустим, производственная компания хочет повысить эффективность производства и снизить затраты. Для этого компания проводит сравнительный анализ, чтобы сравнить свои результаты с другими компаниями в отрасли [Лампого 2019].

Компания начинает с определения ключевых показателей производительности, которые имеют отношение к ее операциям, таких как время производственного цикла, уровень брака и оборачиваемость запасов. Затем она выявляет другие компании в отрасли, которые известны свои-

ми эффективными и результативными производственными процессами, и собирает данные об их показателях производительности.

На основе этого анализа компания определяет несколько областей, в которых она может улучшить свою деятельность, в том числе:

- сокращение времени цикла за счет внедрения принципов бережливого производства и внедрения улучшений процессов;
- сокращение количества брака за счет улучшения контроля качества и инвестиций в более надежные машины и оборудование;
- улучшение оборачиваемости запасов за счет оптимизации цепочки поставок и сокращения отходов.

Сравнивая свою деятельность с другими компаниями отрасли, компания-производитель лучше понимает свои сильные и слабые стороны и определяет области, в которых она может улучшить свою деятельность и сократить расходы. Это помогает компании принимать более взвешенные решения и повышать свою конкурентоспособность на рынке.

Очевидным недостатком данного метода является сложность в поиске и сборе необходимой порою закрытой или конфиденциальной информации и следом вытекающий другой недостаток — значительные затраты времени, связанные с определением способов сбора информации, ее непосредственным сбором и дальнейшей структуризацией и анализом.

### Выводы

Ключевые факторы успеха, которые являются основополагающими для разработки дальнейшей стратегии предприятия, можно определить благодаря проведению анализа сильных и слабых сторон (SWOT-анализ), анализа факторов влияния внешней среды (PESTEL-анализ), анализа конкурентов (5 сил Портера), анализа жизненного цикла бизнеса (модель McKinsey «Три горизонта роста»), анализа выполнения текущей стратегии (GAP-анализу), бенчмаркингу.

Систематическое проведение стратегического анализа с помощью имеющихся и рассмотренных моделей может обеспечить предприятие наличием необходимых ключевых факторов успеха, а разрабатываемые при этом стратегии дальнейшего роста и развития — поспособствовать правильному применению выявленных факторов успеха.

### Список источников

1. Козина 2019 — Козина Е. В. Определение ключевых факторов успеха компании / Е. В. Козина, А. С. Сверчкова. DOI: 10.14451/1.176.46. EDN: RNIMFA // Экономические науки. 2019; 176:6–50. ISSN: 2072-0858.
2. Лампого 2019 — Лампого Дж. Развитие инструментария разработки бизнес-стратегии на основе анализа ключевых факторов успеха: автореферат дис ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Лампого Джон. Грозный, 2019. 23 с.
3. Маймакова 2023 — Маймакова Л. В. Модель анализа пяти конкурентных сил Портера / Л. В. Маймакова, Л. М. Дадашова. EDN: BWCEOM // Проблемы научной мысли. 2023; 2(3):3–6. eISSN: 1561-6916.
4. Отварухина 2023 — Отварухина Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. Москва : Юрайт, 2023. 463 с. ISBN: 978-5-534-14975-3.
5. Пурлик 2017 — Пурлик В. М. Корпоративный рост в методологическом измерении McKinsey. EDN: YLSCXP // Государственное управление. Электронный вестник = E-Journal Public Administration. 2017; 65:123–150. eISSN: 2070-1381.
6. Смоловик 2016 — Смоловик Г. Н. Разработка методики управления конкурентоспособностью организации в сфере инфокоммуникации / Г. Н. Смоловик, И. С. Мухина. EDN: WKGUPL // Экономика и предпринимательство. 2016; 9:526–536. ISSN: 1999-2300.
7. Фомченкова 2019 — Фомченкова Л. В. Управление процессом стратегического анализа и планирования на основе проектного подхода. DOI: 10.24158/tipor.2019.1.8. EDN: YUKOXJ // Теория и практика общественного развития = Theory and Practice of Social Development. 2019; 1:44–48. ISSN: 1815-4964; eISSN: 2072-7623.

### References

1. Kozina E. V. Opredeleniye klyuchevykh faktorov uspekha kompanii [Determination of the key success factors of the company]. By E. V. Kozina, A. S. Sverchkova. DOI: 10.14451/1.176.46. EDN: RNIMFA. *Ekonomicheskiye nauki*. 2019; 176:6-50. ISSN: 2072-0858 (in Russ.).
2. Lampogo J. Razvitiye instrumentariya razrabotki biznes-strategii na osnove analiza klyuchevykh faktorov uspekha [Development of tools for developing a business strategy based on the analysis of key success factors] : Ph.D. thesis : 08.00.05. Grozny, 2019. 23 p. (in Russ.).
3. Maimakova L. V. Model' analiza pyati konkurentnykh sil Portera [Porter's Five Competitive Forces Analysis Model]. By L. V. Maimakova, L. M. Dadashova. EDN: BWCEOM. *Problemy nauchnoy mysli*. 2023; 2(3):3–6. eISSN: 1561-6916 (in Russ.).
4. Otvarukhina N. S. Sovremennyy strategicheskiy analiz [Modern strategic analysis] : textbook and workshop for universities. By N. S. Otvarukhina, V. R. Vesnin. Moscow : Yurayt Publ., 2023. 463 p. ISBN: 978-5-534-14975-3 (in Russ.).
5. Purlik V. M. Korporativnyy rost v metodologicheskom izmerenii McKinsey [Corporate growth in the methodological dimension of McKinsey]. EDN: YLSCXP. *E-Journal Public Administration*. 2017; 65:123-150. eISSN: 2070-1381 (in Russ.).
6. Smolovik G. N. Razrabotka metodiki upravleniya konkurentosposobnost'yu organizatsii v sfere infokommunikatsii [Development of a methodology for managing the competitiveness of an organization in the field of infocommunication]. By G. N. Smolovik, I. S. Mukhina. EDN: WKGUPL. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2016; 9:526-536. ISSN: 1999-2300 (in Russ.).
7. Fomchenkova L. V. Upravleniye protsessom strategicheskogo analiza i planirovaniya na osnove proyektnogo podkhoda [Management of the process of strategic analysis and planning based on the project approach]. DOI: 10.24158/tipor.2019.1.8. EDN: YUKOXJ. *Theory and Practice of Social Development*. 2019; 1:44–48. ISSN: 1815-4964; eISSN: 2072-7623 (in Russ.).

Информация об авторе:

**Ванюшина Надежда Александровна** — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

**Vanyushina Nadezhda A.** – master student, Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 10.03.2023; одобрена после рецензирования 28.03.2023; принята к публикации 30.06.2023.  
The article was submitted 03/10/2023; approved after reviewing 03/28/2023; accepted for publication 06/30/2023.