

# ВЛИЯНИЕ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## THE INFLUENCE OF EXTERNAL AND INTERNAL FACTORS ON THE EFFECTIVENESS OF THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT

ПОЛУЧЕНО 28.10.2024 ОДОБРЕНО 31.10.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.12.2024

УДК 005.33

DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-6-10-14



**БЕЛИКОВА Д.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**BELIKOVA D.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** Belikova.dv@gmail.com



**ПАНИН В.И.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»; Генеральный директор ООО «Спарта», г. Москва*

**PANIN V. I.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management, State University of Management; General Director of Sparta, LLC, Moscow*

**e-mail:** Panin@wstroy.ru



**БЕЛОВА О.Л.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления персоналом, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**BELOVA O.L.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management, State University of Management, Moscow*

**e-mail:** o-lb@yandex.ru

### Аннотация

В данной статье поднимаются вопросы эффективности управления организацией в связи с влиянием внешних и внутренних факторов. Уточняются перечень основных внешних и внутренних факторов влияния. Отмечается необходимость учитывать ряд ключевых характеристик факторов внешней среды: их взаимосвязанность, сложность, развитость, изменчивость и неопределенность. Рассматривается внутренняя среда компании как совокупность факторов, которые оказывают влияние на ее конкурентные позиции и финансовые результаты в рамках корпоративных границ. Отмечается необходимость системного анализа внешней и внутренней среды компании, значимость ее ресурсов, способностей и компетенций. Сформулированы основные рекомендации для повышения эффективности управления организацией. Отмечена необходимость взаимодействия с поставщиками, конкурентами и «контактными аудиториями», объединения усилий для создания новых продуктов и более полного удовлетворения потребностей клиентов. Отмечается зависимость успеха бизнеса от способности менеджмента эффективно управлять всеми факторами, адаптироваться к изменениям внешней среды и постоянного совершенствования своих процессов. Подчеркнута необходимость грамотного менеджмента не только в вопросах стратегического планирования, но и оперативного управления, мотивации персонала, контроля и исполнения задач, умение принимать решения в условиях неопределенности.

**Ключевые слова:** эффективность управления организацией, внешние и внутренние факторы организации, развитие, управление персоналом.

### Abstract

This article raises the issues of the effectiveness of the organization's management, the influence of many factors of the organization on employees and the development of the organization. The external and internal factors of the organization are being clarified. It is noted that it is necessary to take into account a number of key characteristics of environmental factors: their interconnectedness, complexity, development, variability and uncertainty. The internal environment of a company is considered as a set of factors that influence its competitive position and financial results within corporate boundaries. The result of the analysis of the internal environment of the company, the importance of its resources, abilities and competencies is noted. The main recommendations for improving the effectiveness of the organization's management are formulated. The need for interaction with suppliers, competitors and "contact audiences" was noted, combining efforts to create new products and better meet customer needs. The dependence of business success on the ability of management to effectively manage all factors, adapt to changes in the external environment and constantly improve its processes is noted. The necessity of competent management is considered not only in matters of strategic planning, but also operational management, staff motivation, task control and execution, and the ability to make decisions in conditions of uncertainty.

**Keywords:** the effectiveness of the organization's management, external and internal factors of the organization, development, personnel management.

В последние годы произошли события, к которым не была готова ни одна организация. Выжить многим организациям помогли люди, которые были способны к изменениям. Именно эти сотрудники смогли разработать и переосмыслить управленческие системы, которые обеспечили стабильность организации в текущих условиях. Решающая роль персонала, способного быстро адаптироваться в условиях социально-экономической турбулентности, привела к усилению значимости системы управления персоналом. Наиболее конкурентоспособными оказались организации, для внутренней среды которых стала характерной способность персонала действовать в условиях сложной, изменчивой, неопределенной, зачастую враждебной внешней среды. Эту способность обеспечили такие компетенции, как способность к многофакторному анализу и оперативному принятию нестандартных управленческих решений, гибкость и адаптивность.

Среди основных компетенций также можно выделить способность менеджмента создавать эффективной рабочую среду, способствующую эффективному и гармоничному труду, а также структуру взаимосвязей — отношения между сотрудниками компании. Таким образом, наиболее устойчивыми оказались те компании, которые имели долгосрочную стратегию, направленную создание корпоративной культуры базирующихся на идеях развития человеческого капитала.

Стратегия управления персоналом не является разовым решением, принятым руководством компании, а представляет собой динамичную систему бизнес-процессов, подверженных изменениям. Ее объем и характер зависят от трансформаций, происходящих как внутри организации, так и на внешних рынках. Чем выше уровень адаптивности системы и работающих в ней людей, тем выше вероятность преодоления кризисных ситуаций и продолжения успешной деятельности.

Рассмотрим основные факторы, которые оказали влияние на эффективность управления организациями в первой четверти XXI в. Исследователи выделяют две основные группы факторов: внешние и внутренние (рис. 1).

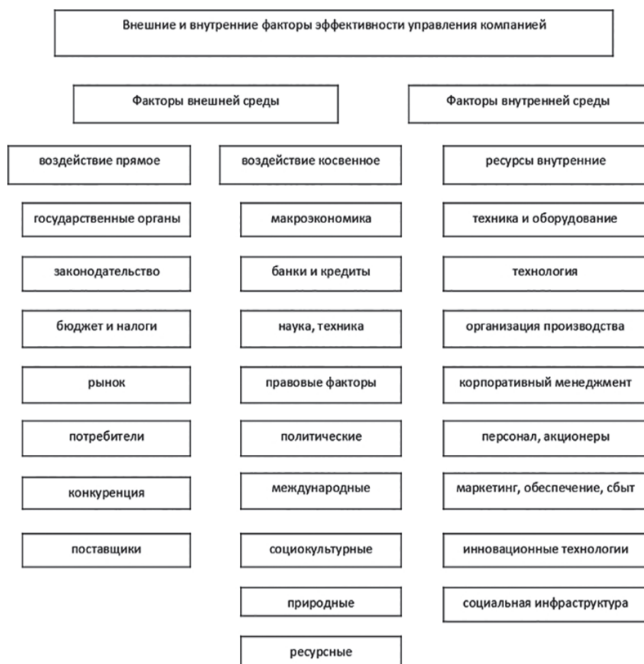


Рис. 1. Внешние и внутренние факторы эффективности управления компанией

Внешнюю среду организации можно рассматривать как состав переменных, находящихся вне организации, но при этом оказывающих сильнейшее прямое или косвенное влияние на её эффективность. При этом обратное влияние организации и её менеджмента на факторы внешней среды весьма ограничено. В стратегическом плане менеджменту организации необходимо видеть перспективы и направление развития факторов внешней среды. В тактическом — учитывать их влияние на ситуацию, уметь адаптировать поведение организации под указанные факторы. Важно осознать, что современный мир изменил не столько состав факторов, влияющих на развитие и конкурентоспособность организаций, сколько характер их проявления. Адаптация организации к фактору внешней среды обеспечивается как раз пониманием этого характера, важнейших свойств, приобретенных указанными факторами в результате глобальных перемен. Исследователи отмечают, что факторы внешней среды отличаются особой сложностью структуры, взаимным влиянием, изменчивостью и неопределённостью. Современная внешняя среда оценивается рядом исследователей как турбулентная, непредсказуемая, агрессивная и даже враждебная человеку, а мир представляется хрупким и уязвимым [9].

Рассмотрим подробнее выделенные свойства и их влияние на эффективность управления организацией.

Факторы внешней среды представляют собой не разрозненные компоненты, существующие сами по себе, а систему, в которой изменение одного фактора с неизбежностью влечет за собой изменения окружающих его факторов, создавая неустойчивую изменяющуюся среду. Для эффективного управления организацией факторы необходимо рассматривать в совокупности, учитывая их взаимовлияние и взаимосвязь [17].

На рис. 1 указывается 18 факторов внешней среды, влияющих на эффективность организации. Необходимость учитывать при принятии управленческих решений такого значительного числа факторов является достаточно сложным. Конечно, не все организации должны учитывать такое большое количество факторов. Форма, направление деятельности, размер организации определяют конкретное число факторов внешней среды, влияющих на её эффективность. В каждом конкретном случае список факторов должен тщательно анализироваться. Пример с пандемией коронавируса 2019–2022 г. показывает, что фактор санитарно-эпидемиологический на целых три года вышел на первый план, а затем опять ушел в тень. Можно лишь утверждать, что чем более сложной с точки зрения размера, структуры и технологии является организация, тем более сложной является её зависимость от внешней среды, что вызывает ещё большее усложнение её структуры. Таким образом, сложность становится неотъемлемой характеристикой факторов внешней среды и их влияния на эффективность управления организацией.

В условиях цифровой трансформации, биологических и природных катаклизмов внешняя среда становится все более подвижной и изменчивой. Скорость этих изменений постоянно растет. Изменчивость становится глобальной, однако активнее всего проявляется в наиболее наукоемких, технологически инновационных организациях, таких как цифровые и телекоммуникационные технологии, биотехнологии, космическое и авиастроение. Традиционные отрасли экономики, такие как сельское хозяйство, легкая и пищевая промышленность находятся в более стабильном состоянии, но и их конкуренция заставляет также приспосабливаться к нарастающим изменениям, выходить из зоны комфорта, действовать активнее с учетом турбулентности и изменчивость окружающей внешней среды.

Таким образом, менеджменту организаций необходимо не только учитывать в своих управленческих решениях взаимосвязанность, сложность информации, поступающей из внешней среды, но и делать это оперативно, так как скорость реагирования на изменения должна соответствовать скорости самих изменений.

Ситуация осложняется тем, что информация, поступающая из внешней среды, характеризующая интересующие организацию факторы зачастую носит неустойчивый неопределённый характер. Неполнота, противоречивость и недостоверность информации становится признаком времени и естественным следствием скорости изменений и взаимовлияний факторов. Многие исследователи стали использовать даже термин «хаотичность». Количество информации увеличивается и усложняется, точность и надежность её снижается. Это ещё более усложняет возможность принятия эффективных управленческих решений.

Описанные особенности проявления выделенных факторов внешней среды компенсируются способностью менеджмента и в целом персонала современных организаций действовать в условиях сложной, изменчивой, неопределенной, зачастую враждебной внешней среды. Эту способность обеспечивая такие компетенции как аналитическое мышление и оперативное принятие нестандартных управленческих решений, гибкость и адаптивность, самоконтроль и стрессоустойчивость. Именно аналитические и адаптационные возможности менеджмента являются в современном мире условием для повышения эффективности управления организациями в условиях взаимозависимой, сложной, изменчивой и неопределенной внешней среды. Повышение аналитических и адаптационных возможностей менеджмента, его способность обрабатывать поступающую извне многообразную, противоречивую, сложную, неопределенную информацию в современных условиях возможно обеспечить с помощью, с одной стороны, внедрения цифровых управленческих систем, а с другой стороны — обучением, повышением компетентности управленческого и не только управленческого персонала, а также его психологической устойчивостью к турбулентности современного мира [11].

**Внутренняя среда организации** — это комплекс факторов, влияющих на конкурентную позицию и финансовые результаты организации в рамках её корпоративных границ.

При анализе внутренней среды организации выделяют роль её ресурсов, способностей и компетенций. К ресурсам организации относят материальные и нематериальные факторы, вносящие вклад в создание ценности и производство конечного продукта. Под материальными ресурсами обычно подразумевают те ресурсы, которые допускают непосредственное наблюдение и однозначную количественную оценку (например, участки земли, здания или технологическая оснастка). К нематериальным ресурсам относятся факторы производства, которые не могут быть непосредственно наблюдаемы и допускают только косвенную оценку (например, капитал бренда или идеи инновационно ориентированных сотрудников).

Под способностями организации понимают её возможности действовать, опираясь на совокупность материальных и нематериальных ресурсов. Другими словами, способности определяют, что именно организация может делать на рынке, чтобы укрепить или расширить свои конкурентные преимущества и достичь лучших финансовых результатов. Под компетенциями организации подразумевают действия, выполняемые организацией на уровне, который существенно превосходит возможности её отраслевых или рыночных конкурентов.

Внутренние факторы, определяющие успех или неудачу предприятия, представляют собой сложную взаимосвязанную систему, влияние которой на деятельность компании изменяется в зависимости от множества параметров. Не только соотношение этих факторов между собой, но и стадия жизненного цикла предприятия, а также уровень квалификации и управленческих навыков руководства, играют решающую роль в достижении поставленных целей.

Успешное функционирование бизнеса напрямую зависит от грамотного выбора ассортимента продукции (работ, услуг), его структуры и качества. Необходимо провести тщательный анализ рынка, оценить спрос, конкурентоспособность потенциальных товаров и услуг, а также проанализировать возможности предприятия по их производству. Необходимо учитывать не только текущий спрос, но и прогнозировать его изменения на ближайшие годы. Диверсификация, т.е. расширение ассортимента, может снизить риски, связанные с колебаниями спроса на конкретный товар, но одновременно потребует дополнительных инвестиций и более сложной системы управления.

Кроме того, необходимо определить ценовую политику, которая должна учитывать себестоимость продукции, уровень конкуренции и целевую аудиторию. Качество продукции является критическим фактором, влияющим на лояльность клиентов и репутацию предприятия.

Структура затрат — еще один значимый внутренний фактор. Правильное планирование и управление затратами являются залогом финансового здоровья предприятия. Затраты делятся на постоянные и переменные. Переменные затраты напрямую зависят от объемов производства. К ним относятся затраты на сырье и материалы, энергию, транспорт, прямую заработную плату производственных рабочих и т.д. Постоянные затраты не зависят от объема производства (в краткосрочном периоде) и включают в себя арендную плату, заработную плату управленческого персонала, амортизацию оборудования, рекламу, банковские проценты, страховые взносы и другие административные расходы. Оптимизация структуры затрат, поиск более дешевых поставщиков, внедрение энергосберегающих технологий, автоматизация процессов — все это способствует повышению эффективности и прибыльности предприятия.

Управление финансами является неотъемлемой частью успешного ведения бизнеса. Оптимальная структура капитала, эффективное управление оборотными средствами, правильное планирование денежных потоков, минимизация финансовых рисков — все это влияет на финансовую устойчивость и платежеспособность предприятия. Недостаток оборотных средств может привести к задержкам платежей, остановке производства и в конечном итоге к банкротству. Избыток оборотных средств, в свою очередь, может быть неэффективным, так как деньги, не участвующие в обороте, не приносят прибыли. Важно грамотно управлять дебиторской и кредиторской задолженностью, использовать финансовые инструменты для снижения рисков и привлечения инвестиций [17].

Управленческие кадры играют ключевую роль в успехе любого предприятия. Компетентность, опыт и профессионализм менеджеров напрямую влияют на эффективность работы всех подразделений. Грамотный менеджмент включает в себя не только стратегическое планирование, но и оперативное управление, мотивацию персонала, контроль исполнения задач, умение принимать решения в условиях неопределенности. Сильная корпоративная культура, основанная на общих ценностях и принципах, способствует созданию сплоченной команды и повышает эффективность работы. Системы обучения и повышения квалификации



персонала являются важной составляющей успешной стратегии управления.

Внутренние факторы взаимосвязаны и оказывают комплексное влияние на деятельность предприятия. Успех бизнеса зависит от способности менеджмента эффективно управлять всеми этими факторами, адаптироваться к изменениям внешней среды и постоянно совершенствовать свои процессы. Постоянный мониторинг, анализ и корректировка стратегии являются необходимыми условиями для достижения долгосрочного успеха. Игнорирование любого из перечисленных факторов может привести к серьезным проблемам и в итоге к краху бизнеса.

Внешнюю и внутреннюю среду невозможно четко разделить. Однако методология управления организацией предполагает необходимость их вычленения и рассмотрение как самостоятельных элементов, формируя миссию организации, основные подходы, систему, выделяя приоритеты.

Выше была уже высказана мысль, что главная задача внутренней среды реагировать на влияние внешней среды используя механизмы адаптации. Однако, есть области, которые позволяют организации не только подстраиваться под давление внешней среды, но и оказывать на неё влияние. Это влияние проявляется при формировании отношений с поставщиками, клиентами, производителями, конкурентами и так называемыми «контактными аудиториями». Выходя за рамки своей организации, взаимодействуя с партнерами по бизнесу, создавая союзы с конкурентами, компании влияют на внешнюю среду, получают возможность преобразовывать её. Конкуренция не исчезает, она усложняется, наряду с конкуренцией формируются новые типы сотрудничества, создаются сетевые структуры, цифровые платформы.

Появляется возможность снижения турбулентности на основе снижения рисков, совместного решения проблем, обмена знаниями и технологиями, появляются новые линии сотрудничества и новые риски. С одной стороны, возникают угрозы поглощения, монополизации, с другой стороны, усиливаются тенденции к сотрудничеству в рамках сетевых структур, так как это придает бизнесу больше гибкости и инновационности. Таким образом, взаимовлияние, сложность, изменчивость и неопределённость внешней среды, с одной стороны, заставляет внутреннюю среду активно приспосабливаться к особенностям её функционирования, с другой стороны, она открывает новые возможности для трансформации и развития организационных структур на основе гибких инновационных управленческих решений. Это хорошо видно на примере ГК «Ростех».

На примере ГК «Ростех» можно выделить внутренние и внешние факторы. Внутренние факторы деятельности ГК «Ростех» обусловлены её собственными особенностями развития. Например, к ним относятся высококвалифицированный персонал с опытом работы в области оборонно-промышленного комплекса, выполнение государственного заказа, повышение выручки от реализации продукции, высокое качество продукции и современная высокотехнологичная производственная база. Внешние факторы находятся в тесной зависимости от национальной политики бизнеса, её законодательного обеспечения, развития инфраструктуры и сформированного гражданского общества.

Таким образом, исходя из вышесказанного, для повышения эффективности управления организацией в условиях агрессивного влияния внешних факторов можно предложить следующие рекомендации:

- проводить систематический анализ изменений внешней среды и принимать решения на основании полученных данных. Анализ должен производиться с учетом взаимовлияния, сложности и динамики всех значимых внешних и внутренних факторов прямого и косвенного воздействия. Следует обращать особое внимание на операционные типы перемен, которые связаны с новыми процедурами, системами, технологиями и структурами;
- в силу непредсказуемости современной внешней среды в основу стратегии современных предприятий должно быть положено максимально быстрое реагирование на изменения, гармонизация внешней и внутренней среды и своевременное принятие управленческих решений. В таких условиях главной стратегией является, по признанию многих успешных бизнесменов, развитие ядерных компетенций организации и ключевых компетенций персонала. Важнейшим условием реализации разработанной стратегии должно быть понимание своих ядерных организационных компетенций и ключевых компетенций, которыми должен обладать персонал;
- совершенствовать и оптимизировать управление персоналом. Сегодняшние изменения в мире повлияли на выбор ценностей и принципов жизни людей, это диктует необходимость перехода к новым формам партнерских отношений, применение современных форм взаимодействия с работниками, таких как, например, опционы, дистанционная работа и аутсорсинг. Ориентация на удовлетворение современных потребностей в саморазвитии и самообразовании на протяжении всей жизни совпадает с потребностями организации в инновационных преобразованиях и предполагает выделение организацией значительного времени и средств на обучение и переквалификацию, а стремление гармонизации жизни и работы вызывает необходимость повышения социальной ответственности и поддержки;
- организовать эффективное управление производством. Необходимо учитывать, что скорость изменений внешних факторов требует динамичности также и от внутренних. От них требуется также способность к постоянному развитию, адаптивности, гибкости и инновационности. Организации необходимо постоянное обновление технологии, максимально возможная цифровизация бизнес-процессов, снижение издержек, повышение производительности труда. Ключевыми внутренними факторами, испытываемыми наибольшее давление внешней среды, является персонал и технологии. Именно им необходимо уделять первостепенное внимание.

Применение данных рекомендаций поможет организации увеличить свою эффективность и достичь успеха в условиях конкуренции.

Таким образом, в современном мире характер проявления внешних факторов и соответственно их влияние на эффективность управления организацией усложняется, становится все более динамичным и непредсказуемым. Организациям необходимо активизировать адаптацию всех внутренних факторов и прежде всего персонала к изменениям внешней среды, разрабатывать стратегию, направленную на развитие в условиях непредсказуемости, создавать связи и гибкие системы во внешней среде, сотрудничество с государственными и социальными системами, конкурентами, союзы с партнёрами и клиентами, чтобы увеличить устойчивость, находится в постоянном развитии в соответствии с динамично меняющейся внешней средой.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Воротников И.И.* Методы анализа внутренней среды предприятия [Текст] / И.И. Воротников, А.А. Крохалев // Молодежь и наука. — 2019. — № 5. — С. 31.
2. *Елисеев А.С.* Экономика: бизнес — курс МВА [Текст] / А.С. Елисеев. — М.: Дашков и К. — 2017. — 488 с.
3. *Журавлева Г.П.* Экономика [Текст]: учебник / Г.П. Журавлева. — М.: Юрист. — 2016. — 574 с.
4. *Журова Л.И.* Мониторинг уровня экономической устойчивости предприятия [Текст] / Л.И. Журова, А.М. Топорков // Фундаментальные исследования. — 2019. — № 10–1. — С. 166–170.
5. *Зингер О.А.* Факторы, влияющие на устойчивое развитие промышленных предприятий [Текст] / О.А. Зингер, А.В. Ильясова // Современные проблемы науки и образования. — 2020. — № 1–1 [Электронный ресурс]. — URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18044>
6. *Ильин С.С.* Основы экономики [Текст]: учебно-метод. пособие / С.С. Ильин, Н. Л. Макаренков. — Ростов н/Д: Феникс; М.: Национальный институт бизнеса, 2017. — 672 с.
7. *Казакова М.А.* Концептуальный подход к формированию и развитию системы мониторинга инновационной деятельности промышленных предприятий [Текст] / М.А. Казакова // Инновационное развитие экономики. — 2017. — № 6. — С. 62–71.
8. *Митрофанова Е.А.* Трансформация социально-трудовой сферы под воздействием мегатрендов [Текст] / Е.А. Митрофанова, И.Б. Дуракова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 4. — С. 5–12.
9. *Москвина М.М.* Внутренняя и внешняя среда организации [Текст] / М.М. Москвина, П.И. Чурсина, А.С. Сухова // Молодой ученый. — 2023. — № 18. — С. 118–131.
10. *Некрасов В.И.* Эффективность совершенствования производственной деятельности на промышленном предприятии: обоснование процессов и оценка [Текст] / В.И. Некрасов, Т.Н. Тополева // Проблемы региональной экономики. — 2017. — № 3–4. — С. 140–159.
11. *Садыкова Л.Г.* Внешняя и внутренняя среда организации: сборник трудов конференций [Текст] / Л.Г. Садыкова, М.Р. Каримов // Право, экономика и управление: актуальные вопросы: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. — М.: Среда, 2021. — С. 74–78.
12. *Сувалова Т.В.* Особая роль рынка труда как универсального фактора производства [Текст] / Т.В. Сувалова, Р.А. Ашурбеков, О.В. Журавлева, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. — № 1. — С. 87–93.
13. *Павлюкова А.В.* Методология моделирования внутренней среды организаций и эффективность его использования [Текст] / А.В. Павлюкова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. — 2017. — С. 45–50.
14. *Полунина Н.Л.* Факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на социальную и экономическую эффективность предпринимательской деятельности [Текст] / Н.Л. Полунина // Вестник Тамбовского университета. Серия «Гуманитарные науки». — 2017. — № 3. — С. 23–27.
15. *Тухватулина Л.Р.* Понятие внешней среды в современном менеджменте [Текст] / Л.Р. Тухватулина // Вестник науки Сибири. — 2016. — № 1. — С. 21–24.
16. *Фудина Е.В.* Методология стратегического анализа внешней и внутренней среды организации [Текст] / Е.В. Фудина // Региональные проблемы устойчивого развития сельской местности сборник статей XI Международной научно-практической конференции. — 2014. — С. 204–208.

17. *Хусаинова Е.Н.* Повышение эффективности управления организацией [Текст] / Е.Н. Хусаинова, А.Н. Баранов // Проблемы экономики и менеджмента. — 2016. — № 1. — С. 10–12.

## REFERENCES

1. Vorotnikov, I.I., Krohalev, A.A. Metody analiza vnutrennej sredy predpriyatiya / I.I. Vorotnikov, A.A. Krohalev // Molodezh' i nauka. 2019, no. 5, p. 31.
2. Eliseev, A.S. Ekonomika: biznes — kurs MVA / A.S. Eliseev. M.: Dashkov i K., 2017. 488 s.
3. Zhuravleva G.P. Ekonomika: uchebnik / G.P. Zhuravleva. M.: Yurist, 2016. 574 p.
4. Zhurova L.I., Toporkov A.M. Monitoring urovnya ekonomicheskoy ustojchivosti predpriyatiya / L.I. Zhurova, A.M. Toporkov // Fundamental'nye issledovaniya. 2019, no. 10–1, pp. 166–170.
5. Zinger O.A., Il'yasova A.V. Faktory, vliyayushchie na ustojchivoe razvitie promyshlennyyh predpriyatij / O.A. Zinger, A.V. Il'yasova // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya. 2020, no. 1–1 [Elektronnyj resurs]. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=18044>
6. Il'in S.S. Osnovy ekonomiki. Uchebno-metodicheskoe posobie / S.S. Il'in, N.L. Makarenkov. Rostov-na-Donu: Feniks; Moskva, Nacional'nyj institut biznesa. 2017. 672 p.
7. Kazakova M.A. Konceptual'nyj podhod k formirovaniyu i razvitiyu sistemy monitoringa innovacionnoj deyatel'nosti promyshlennyyh predpriyatij / M.A. Kazakova // Innovacionnoe razvitie ekonomiki. 2017, no. 6, pp. 62–71.
8. Mitrofanova E.A., Durakova I.B. Transformaciya social'no-trudovoj sfery pod vozdejstviem megatrendov // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023, no. 4, pp. 5–12.
9. Moskvina M.M. Vnutrennyaya i vneshnyaya sreda organizacii / M.M. Moskvina, P.I. Chursina, A.S. Suhova // Molodoj uchenyj. 2023, no. 18, pp. 118–131.
10. Nekrasov V.I., Topoleva T.N. Effektivnost' sovershenstvovaniya proizvodstvennoj deyatel'nosti na promyshlennom predpriyatii: obosnovanie processov i ocenka // Problemy regional'noj ekonomiki. 2017, no. 3–4, pp. 140–159.
11. Sadykova L.G. Vneshnyaya i vnutrennyaya sreda organizatsii: sbornik trudov konferentsii / L.G. Sadykova, M. R. Karimov // Pravo, ekonomika i upravlenie: aktual'nye voprosy: materialy Vseross. nauch.-prakt. konf. M.: Sreda, 2021, pp. 74–78.
12. Suvalova T.V., Ashurbekov R.A., Zhuravleva O.V., Suvalov O.S. Osobaya rol' rynka truda kak universal'nogo faktora proizvodstva // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2023, no. 1, pp. 87–93.
13. Pavlyukova A.V. Metodologiya modelirovaniya vnutrennej sredy organizatsij i effektivnost' ego ispol'zovaniya / A.V. Pavlyukova // Izvestiya vysshikh uchebnyh zavedenij. Povolzhskij region. Obshchestvennye nauki. 2017, pp. 45–50.
14. Polunina N.L. Faktory vneshnej i vnutrennej sredy, okazyvayushchie vliyanie na sotsial'nuyu i ekonomicheskuyu effektivnost' predprinimatel'skoj deyatel'nosti / N.L. Polunina // Vestnik Tambovskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki. 2017, no. 3, pp. 23–27.
15. Tuhvatulina L.R. Ponyatie vneshnej sredy v sovremennom menedzhmente / L.R. Tuhvatulina // Vestnik nauki Sibiri. 2016, no. 1, pp. 21–24.
16. Fudina E.V. Metodologiya strategicheskogo analiza vneshnej i vnutrennej sredy organizatsii / E.V. Fudina // Regional'nye problemy ustojchivogo razvitiya sel'skoj mestnosti: sbornik statej XI Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferentsii. 2014, pp. 204–208.
17. Husainova E.N., Baranov A.N. Povyshenie effektivnosti upravleniya organizatsiej // Problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2016, no. 1, pp. 10–12.