

УДК 338.486.6:005.52(476)
DOI 10.18799/26584956/2023/4/1668

Стратегическое финансовое планирование деятельности туристических организаций Республики Беларусь

О.Г. Рудковская¹, Ю.А. Шаврук¹, Г.А. Барышева^{2✉}, О.П. Недоспасова^{2,3}

¹ Белорусский государственный экономический университет, Республика Беларусь, г. Минск

² Национальный исследовательский Томский политехнический университет, Россия, г. Томск

³ Национальный исследовательский Томский государственный университет, Россия, г. Томск

✉ ganb@tpu.ru

Аннотация

Актуальность: в статье рассмотрены теоретические основы стратегического финансового планирования. **Цель:** раскрыть особенности влияния внешних факторов на разработку альтернатив стратегии устойчивого развития предприятия. **Методы:** метод STEEM, с помощью которого проведен анализ влияния внешней среды на деятельность организаций сферы туризма в Республике Беларусь. В процессе присвоения весовых коэффициентов каждому из выявленных факторов принимали участие эксперты-исследователи из Белорусского государственного экономического университета. Предложен алгоритм определения финансовых целей и задач стратегического развития организаций туристической отрасли, составления функциональной зависимости одного из вариантов финансовой стратегии развития туристической компании. Проведена структуризация финансовых целей и задач стратегического развития туристической организации в соответствии с его этапом жизненного цикла и конкурентного положения в отрасли. Построение финансовой стратегии организации позволяет учесть влияние макроэкономических факторов при разработке ее альтернативных моделей, многообразие финансовых отношений компании и выявить закономерности взаимодействия с внешней средой. Отмечена важность учета изменений в социальной структуре общества, обусловленных повышением среднего возраста потребителей в сфере туристического бизнеса.

Ключевые слова: внешние факторы, туризм, финансовое планирование, финансовая стратегия, организация.

Благодарности: Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда № 19-18-00300, <https://rscf.ru/project/19-18-00300/>.

Для цитирования: Стратегическое финансовое планирование деятельности туристических организаций Республики Беларусь / О.Г. Рудковская, Ю.А. Шаврук, Г.А. Барышева, О.П. Недоспасова // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2023. – № 4 (51). – С. 48–65. DOI 10.18799/26584956/2023/4/1668.

UDC 338.486.6:005.52(476)
DOI 10.18799/26584956/2023/4/1668

Strategic financial planning in tourist companies of the Republic of Belarus

O.G. Rudkovskaya¹, Yu.A. Shauruk¹, G.A. Barysheva^{2✉}, O.P. Nedospasova³

¹ Belarus State Economic University, Minsk, Republic of Belarus

² National Research Tomsk Polytechnic University, Tomsk, Russian Federation

³ National Research Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation

✉ ganb@tpu.ru

Abstract

Relevance. The article discusses the theoretical foundations of strategic financial planning. **Aim.** To reveal the features of influence of external factors on development of alternatives to the enterprise sustainable development strategy. **Methods:** STEEM method for analysing the influence of environmental factors on the activities of tourism organizations in the Republic of Belarus. Expert researchers in this field of knowledge from the Belarusian State Economic University took part in assigning weighting coefficients. **Results.** The authors have proposed an algorithm for determining the financial goals and objectives of strategic development of tourism industry organizations, compiling the functional dependence of one of the options for a financial strategy for a tourism organization development. They structured financial goals and objectives of the strategic development of a tourism organization in accordance with its stage of the life cycle and competitive position in the industry. Building an organization financial strategy allows us to take into account the influence of macroeconomic factors when developing its alternative models, the diversity of the company financial relations, and identify patterns of interaction with the external environment. The importance of taking into account changes in the social structure of society caused by an increase in average age of consumers in the tourism business is noted.

Keywords: external factors, tourism, financial planning, financial strategy, organization.

Acknowledgements: The study was supported by the Russian Science Foundation grant No. 19-18-00300, <https://rscf.ru/project/19-18-00300/>.

For citation: Rudkovskaya O.G., Shauruk Yu.A., Barysheva G.A., Nedospasova O.P. Strategic financial planning of the activities of tourism organizations of the Republic of Belarus. Journal of Wellbeing Technologies, 2023, no. 4 (51), pp. 48–65. DOI 10.18799/26584956/2023/4/1668.

Введение

Стратегическое финансовое планирование представляет собой неотъемлемую часть управления организаций туристической отрасли, поскольку позволяет провести глубокий анализ внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на функционирование отрасли; получить финансовое обоснование стратегии бизнеса путем определения на прогнозируемый период нормы рентабельности, размера и источников поступления доходов, расчета величины всех предстоящих расходов и отчислений; осуществлять оперативный контроль соответствия получаемых результатов определенным в организации ориентирам устойчивого развития.

На основе анализа научной литературы в области стратегического финансового планирования можно представить следующую группировку наиболее распространенных подходов к его определению:

1) маркетинговый: предполагает анализ существующих и прогнозирование будущих стратегических потребностей организации. Приверженцами данного подхода выступают следующие специалисты: Е.М. Празян [1], Н.Г. Новикова [2], Л.П. Басков [3, с. 307];

2) функциональный: основан на выявлении и планировании следующих функциональных зависимостей: потребности–функции–показатели будущего объекта–изменение структуры. Данный подход находит отражение в работах И.И. Моисеевой [4], Е.В. Рябовой [5];

3) нормативный: целесообразным считается установление нормативов по всем объектам планирования. Данный подход получил развитие в работах С.О. Мусиенко [6], Е.Н. Колесниковой [7, с. 139];

4) интеграционный: исследование взаимосвязей между отдельными структурными единицами, стадиями жизненного цикла предприятия, между уровнями управления по вертикали. Приверженцами данного подхода выступают В.И. Косачев [8], А.Б. Порваткин [9];

5) процессный: набор мер по организации протекающих процессов планирования. Данную точку зрения разделяют В.М. Володин, Е.А. Бадеева, Т.И. Мурашкина [10];

6) системный: определение совокупности взаимосвязанных элементов, имеющей цель, связь с внешней средой и обладающей таким свойствами, как открытость, сложность, динамизм и регулируемость. Данный подход положен в основу работ А.М. Павлова [11], А.И. Зотовой [12] и др.

В рамках данной работы также были выявлены и исследованы директивный, ситуационный и комплексный подходы. В результате установлено, что в условиях динамично развивающейся внешней среды активизация в ней новых вызовов (в том числе, глобального характера, например, ускоренного демографического старения населения) метод экстраполяции (планирование от достигнутого) как основа составления перспективных финансовых планов, по мнению авторов статьи, утратил актуальность. В связи с этим развитие нормативного подхода к стратегическому финансовому планированию представляется неперспективным. Отмеченный недостаток в некоторой степени устраняется в маркетинговом подходе, где особое внимание уделяется определению методологии анализа внешних условий функционирования организации. Однако нацеленность на выявление конкурентных преимуществ на существующих и новых рынках, на разработку мер по повышению конкурентоспособности туристических услуг ограничивает область планирования исключительно маркетинговой сферой, не позволяя выявлять направления развития организаций в финансовой области.

Весьма актуальным на данный момент является директивный подход, который предполагает актуализацию законодательной базы по стратегическому финансовому управлению, разработку инструкций и методических указаний по осуществлению организационных процедур, применению методов корреляционно-регрессионного анализа.

В качестве наиболее распространенного подхода к определению стратегического финансового управления выступает процессный подход, в рамках которого выделяются этапы осуществления планирования, набор процедур, проводимых на каждом из этапов. Целесообразно дополнить данный подход совокупностью взаимосвязанных элементов системы стратегического финансового планирования, функционирующих как единое целое и выполняющих одну функцию. Это позволит рассматривать стратегическое финансовое планирование, с одной стороны, как деятельность по разработке направлений развития туристических организаций в сфере финансов, а с другой – как систему целей и задач, принципов и инструментов, которые создадут и обеспечат функциональный аппарат для осуществления этой деятельности.

Стратегическое финансовое планирование в условиях агрессивной рыночной среды должно предоставлять возможность выбора лучшего варианта финансовой стратегии из числа альтернативных. Содержание каждого альтернативного варианта финансовой стратегии определяется различным влиянием на экономику факторов внутренней и внешней бизнес-

среды. Методика стратегического финансового планирования должна предусматривать возможность выбора альтернативных вариантов финансовой стратегии и возможность перехода от одного варианта к другому в случае изменения условий ведения бизнеса и других институциональных факторов.

В качестве наиболее важных факторов внешней среды непрямого влияния И.А. Бланк выделяет систему налогообложения, соотношение параметров потребления и накопления используемого национального дохода, учетную ставку центрального банка, характер регулирования эмиссионной деятельности организаций, инвестиционный климат государства, темп инфляции, структурные сдвиги в экономике, темпы экономической динамики, уровень подготовки финансовых специалистов в системе высшего образования и др. [13]. С теоретической точки зрения данные факторы оказывают определенное влияние на выбор направления развития организаций в стратегической перспективе. С точки зрения практической деятельности по оценке степени их влияния на деятельность организации возникают трудности методического и аналитического характера. Довольно сложно дать количественную оценку таким факторам, как регулирование эмиссионной деятельности, государственная поддержка отдельных отраслей и сфер деятельности, государственная политика привлечения и защиты иностранных инвестиций. В связи с этим авторы разделяют взгляд научного сообщества на состав этих факторов и считают, что их следует рассматривать как внешние условия функционирования. В этом случае обязательной предпосылкой эффективной деятельности организации является постоянный мониторинг изменения данных условий функционирования.

Методология исследования

Исследование предполагает рассмотрение факторов внешней финансовой среды непрямого влияния в качестве условий функционирования туристической организации, которые подлежат обязательному опосредованному контролю со стороны финансовых служб и руководства предприятия.

В стратегической перспективе условия функционирования организации целесообразно считать неизменной величиной и на их основе осуществлять разработку финансовой стратегии развития. В случае существенного изменения условий функционирования организации изменяются цели и задачи ее генеральной стратегии, соответственно, утверждается новая финансовая стратегия. Структуру внешней среды предлагается рассматривать с различных точек зрения: локации источников финансовых средств; отраслевого подхода, который обусловлен складывающимися тенденциями в отрасли; институционального подхода, который подразумевает наличие широкого круга инвесторов, среди которых выделяют исполнительные органы власти, ассоциации и отраслевые объединения [14].

Таким образом, отделение условий функционирования организации от факторов внешней среды позволит сформировать фундамент (основу) деятельности, включающую законодательные, политические и другие условия, а также набор количественно измеримых факторов, динамику которых необходимо исследовать при установлении стратегических ориентиров ее развития.

Для анализа влияния внешних факторов на развитие отрасли туризма в Республике Беларусь используем STEEP-анализ, заключающийся в определении социальных (Social), технологических (Technological), экономических (Economic), экологических (Environmental) и политических (Political) факторов, формирующих внешнюю среду организации отрасли. Выделение данных факторов является признанной в экономической науке классификацией внешних факторов непрямого воздействия на организацию [15]. К данным факторам можно также отнести демографические и научно-технические. Их специфика заключается в том, что в перспективе данные факторы могут оказать существенное влияние на устойчивость в деятельности организации, хотя в определенный момент времени непосредственно их значение

может быть незаметным. Применение STEEP-анализа в стратегическом планировании позволит выявить возможности и угрозы, обусловленные воздействием этих факторов. Информационное обеспечение данного метода предполагает использование статистической информации, тенденций развития туристической отрасли и финансовых рынков.

Из числа проанализированных факторов необходимо отобрать наиболее значимые и оказывающие влияние на функционирование туристической отрасли. Наиболее значимыми факторами признаются те, которые получили наибольший результат по показателю «Общее влияние фактора» в рамках каждой из групп факторов и в сравнении групп между собой. Оценка важности факторов определяется по ранговой шкале от 1 до 4 и более рангов в зависимости от их общего количества, согласно которой ранг 1 присваивается наименее важным факторам, а наиболее важные получают ранг 4. В итоге учитываются четыре наиболее важных фактора из каждой группы, что обеспечивает объективную основу выстраиваемых зависимостей.

Далее на основе анализа макроэкономических тенденций проводится оценка вероятности проявления каждого из факторов по шкале от 0,1 до 1 экспертным путем. Авторы исходили из гипотезы о том, что факторы не выступают взаимоисключающими и вероятность проявления каждого из них оценивалась в индивидуальном порядке. Результаты оформляются в виде матрицы, в которой для каждого из четырех факторов группы определяются угрозы и возможности (с применением SWOT-анализа, оценивается вероятность этих значений и их важность).

Обсуждение

Анализ тенденций развития отечественного туризма на примере Республики Беларусь позволил выявить следующие социальные факторы, оказывающие влияние на деятельность организаций отрасли (табл. 1).

По данным табл. 1 наиболее важным фактором развития отечественного туризма признано финансирование научных разработок и исследований (важность 4), прямым следствием которого является финансирование повышения квалификации сотрудников (важность 3). Однако недостаток финансовых ресурсов для увеличения объемов финансирования научных исследований обусловил вероятность проявления данного фактора в 0,4, равно как и повышение уровня оплаты труда в отрасли. Общая оценка влияния социальных факторов составляет 4,5 балла.

Анализ технологических факторов, оказывающих влияние на развитие отрасли туризма в Республике Беларусь, отражен в табл. 2.

Наиболее важными факторами развития отрасли туризма выступает следование тенденциям развития ключевых туристических направлений (важность 4) и, как следствие, модернизация туристических объектов (важность 4) и обновление туристических услуг на более инновационные, позволяющие более полно удовлетворять потребности клиентов, в том числе выделение в их составе новых клиентских групп, например пожилых людей и (или) граждан с особыми потребностями (важность 3). Исследование рынка туристических услуг на постсоветском пространстве показывает, что полноценных продуктов для граждан старшего возраста здесь практически не предлагается, а те предложения, что есть на рынке, в силу своей эксклюзивности, как правило, очень дорогие. При этом, учитывая уровень финансового положения пенсионеров, такие туристические услуги недостаточно востребованы. При этом большинство туристических компаний не учитывает тот факт, что у пенсионеров есть свои преимущества. Например, они в меньшей степени, чем более молодые путешественники, ограничены короткими поездками и могут предпочитать длительные путешествия. Учет потенциала спроса у данной категории потребителей может стать серьезным драйвером стратегического финансового планирования деятельности туристических организаций Республики Беларусь.

Таблица 1. Социальные факторы, оказывающие влияние на развитие туризма
Table 1. Social factors influencing the development of tourism

Фактор Factor	Угрозы/возможности Threats/opportunities	Оценка вероятности проявления (0–1) Estimation of probability of occurrence (0–1)	Оценка важности (1–4) Estimation of factor im- portance (1–4)	Общее влияние фактора General influence of the factor
Уровень оплаты труда в отрасли Salary level in the industry	Привлечение в отрасль высококвалифицированных кадров Attracting highly qualified personnel to the industry	0,4	2	0,8
Финансирование повышения квалификации сотрудников Funding for staff development	Повышение качества туристических услуг, соответствующих тенденциям развития рынка Improving the quality of tourism services in line with market development trends	0,5	3	1,5
Финансирование научных исследований и разработок Research and Development Funding	Повышение конкурентоспособности национального рынка туристических услуг Increasing the competitiveness of the national tourism services market	0,4	4	1,6
Повышение роли корпоративной социальной ответственности Increasing the role of corporate social responsibility	Повышение привлекательности отрасли для инвестиций и трудоустройства Increasing the attractiveness of the industry for investment and employment	0,6	1	0,6
Итого/Total:				4,5

Таблица 2. Технологические факторы, оказывающие влияние на развитие организаций туризма
Table 2. Technological factors influencing the development of tourism organizations

Фактор Factor	Угрозы/возможности Threats/opportunities	Оценка вероятности проявления (0–1) Estimation of probability of occurrence (0–1)	Оценка важности (1–4) Estimation of factor im- portance (1–4)	Общее влияние фактора General influence of the factor
Развитие ключевых туристических направлений Development of key tourist destinations	Следование тренду: повышение конкурентоспособности отрасли. Неследование тренду: упадок отрасли Following the trend: increasing the competitiveness of the industry. Not following the trend: the decline of the industry	0,4	4	1,6
Обновление туристических услуг Tourism services update	Привлечение клиентов Attracting clients	0,5	3	1,5
Модернизация туристических объектов Modernization of tourist facilities	Повышение конкурентоспособности объектов Increasing the competitiveness of facilities	0,3	4	1,2
Взаимодействие с организациями ИТ-сферы с целью повышения уровня автоматизации процессов Interaction with IT organizations to increase the level of process automation	Повышение уровня оказания услуг Increasing the level of service provision	0,3	2	0,6
Итого/Total:				4,9

Вероятность взаимодействия с IT-сектором оценена как самая низкая в 0,3 балла в связи с ограниченностью финансовых ресурсов организаций. Данной позиции придерживаемся и при определении вероятности следования современным тенденциям мирового рынка туристических услуг (0,4 балла). Общая оценка влияния технологических факторов составляет 4,9 балла.

Анализ данных Национального статистического комитета, Национального банка Республики Беларусь позволил выявить основные экономические факторы, которые оказывают воздействие на функционирование и развитие организаций туризма (табл. 3).

Таблица 3. Экономические факторы, оказывающие влияние на развитие организаций туризма
Table 3. Economic factors influencing the development of tourism organizations

Фактор Factor	Угрозы/возможности Threats/opportunities	Оценка вероятности проявления (0–1) Estimation of probability of occurrence (0–1)	Оценка важности (1–4) Estimation of factor im- portance (1–4)	Общее влияние фактора General influence of the factor
Удорожание заемных средств, в том числе рост процентной ставки по кредитам Increase in cost of borrowed funds, incl. increase in interest rates on loans	Недостаток финансовых ресурсов Lack of financial resources	0,6	4	2,4
Рост инфляции Rising inflation	Снижение объемов предоставляемых услуг Decrease in volumes of services provided	0,8	3	2,4
Снижение курса национальной валюты к валютам стран-партнеров (к российскому рублю) Decrease in the exchange rate of the national currency against the currencies of partner countries (to the Rus- sian ruble)		0,7	2	1,4
Снижение курса национальной валюты к валютам стран-партнеров (к доллару США) Decrease in the exchange rate of the national currency against the currencies of partner countries (against the US dollar)		0,5	1	0,5
Итого/Total:			6,7	

По данным табл. 3 высокая вероятность (0,8) роста индекса цен приведет к росту цен на туристические услуги, что негативно отразится на объемах оказанных услуг. Это связано с высокой конкуренцией на рынке частных и государственных организаций туризма.

Кредитные ресурсы для организаций являются необходимым источником финансирования как оборотных средств, так и долгосрочных модернизационных проектов. Исходя из этого, удорожание кредитных ресурсов (важность 4) приведут к трудностям по обслуживанию долга, соответственно, возникнет недостаток финансовых ресурсов. Общая оценка влияния экономических факторов составляет 6,7 балла.

Для выявления экологических факторов, оказывающих влияние на функционирование организаций отрасли, были проанализированы особенности рынка туристических услуг (табл. 4).

Таблица 4. Экологические факторы, оказывающие влияние на развитие организаций туризма
Table 4. Environmental factors influencing the development of tourism organizations

Фактор Factor	Угрозы/возможности Threats/opportunities	Оценка вероятности проявления (0–1) Estimation of probability of occurrence (0–1)	Оценка важности (1–4) Estimation of factor im- portance (1–4)	Общее влияние фактора General influence of the factor
Нерациональное использование земельных ресурсов Irrational use of land resources	Снижение эффективности деятельности организации Decrease in the efficiency of the organization's activities	0,6	4	2,4
Организация экологически безопасного обращения с отходами Organization of environmentally safe waste management	Снижение себестоимости услуг Reducing the cost of services	0,3	2	0,6
Повышение энергоэффективности организаций Improving the energy efficiency of organizations		0,4	3	1,2
Общая экологическая культура. Развитие экологического консалтинга и аудита General ecological culture. Development of environmental consulting and auditing	Определение приоритетов развития организации Determining the organization development priorities	0,5	1	0,5
Итого/Total:				4,7

Простаивающие излишние площади являются причиной нерационального использования земельных ресурсов (важность 4) в связи с необходимостью уплаты имущественных налогов, что негативно сказывается на эффективности деятельности организаций. В структуре затрат на производство расходы на энергоносители занимают значительную долю. В связи с этим в рамках разработки мер по снижению себестоимости услуг повышение энергоэффективности организаций представляется целесообразным (важность 3). Общая оценка влияния экологических факторов составляет 4,7 балла.

Анализ нормативно-правового обеспечения стратегического планирования позволил сформировать совокупность факторов, оказывающих наибольшее влияние на функционирование туристической отрасли (табл. 5).

Отказ от импортозамещения при обновлении оборудования и номенклатуры услуг (важность 4) представляется значимым в силу необходимости замены морально устаревшего оборудования (на современное высокотехнологичное оборудование производства Германии, Японии и др.), а не только физически изношенного (на новое оборудование прежнего технического уровня, производимое отечественными предприятиями). В качестве одной из причин недостаточности финансовых ресурсов для обеспечения развития туризма определен низкий уровень разгосударствления (важность 3), что не позволяет нарастить объемы привлекаемых инвестиционных ресурсов. Общая оценка влияния нормативно-правовых и политических факторов составляет 8,5 баллов.

Результаты

В результате проведенного STEEP-анализа определено влияние пяти групп факторов на возможности развития организаций туризма (см. рисунок).

Таблица 5. Политические факторы, оказывающие влияние на развитие организаций туризма
Table 5. Political factors influencing the development of tourism organizations

Фактор Factor	Угрозы/возможности Threats/opportunities	Оценка вероятности проявления (0–1) Estimation of probability of occurrence (0–1)	Оценка важности фактора импорта (1–4) Estimation of factor importance (1–4)	Общее влияние фактора General influence of the factor
Низкий уровень разгосударствления в отрасли Low level of denationalization in the industry	Привлечение инвестиционного капитала Attracting investment capital	0,9	3	2,7
Ограничение использования мировых технологий в сфере туризма Limiting the use of global technologies in tourism	Снижение конкурентоспособности отрасли и организаций Declining competitiveness of the industry and organizations	0,8	3	2,4
Отказ от импортозамещения при обновлении оборудования и номенклатуры услуг Refusal of import substitution when updating equipment and range of services	Внедрение более современных технологий Introduction of more modern technologies	0,7	4	2,8
Поддержка развития фундаментальной науки Support for development of fundamental science	Развитие потенциала отрасли и государства Development of the potential of the industry and the state	0,3	2	0,6
Итого/Total:				8,5

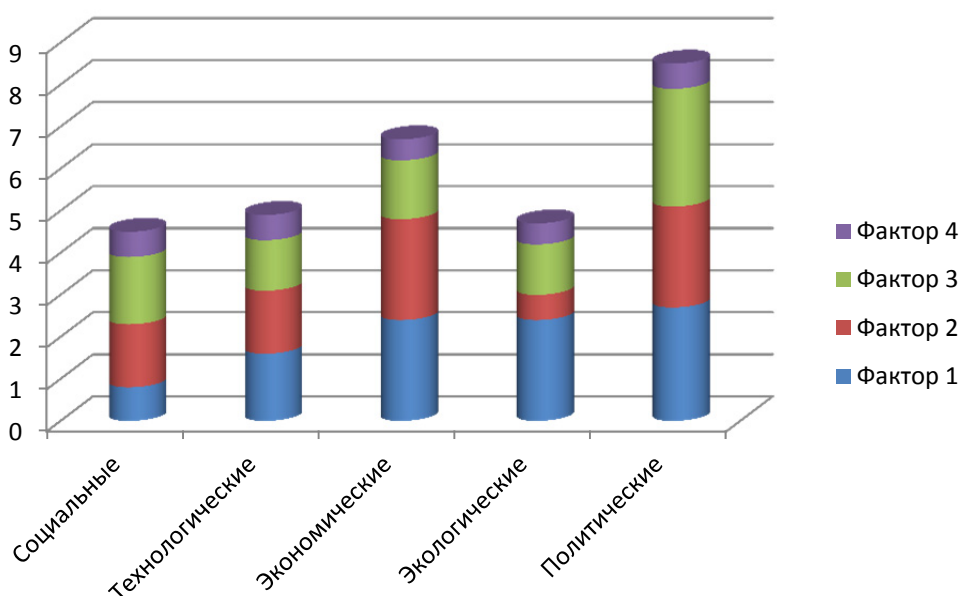


Рисунок. Уровень влияния факторов на предприятия (в баллах)

Figure. Level of influence of factors on enterprises, points

Как следует из рисунка, наибольшее влияние на функционирование и развитие отрасли туризма оказывают нормативно-правовые и политические факторы в связи с разработкой направлений и параметров развития отрасли на уровне Министерства спорта и туризма Республики Беларусь (суммарная степень влияния – 8,5 балла). В рамках данной группы следующие наиболее значимые факторы: отказ от импортозамещения при обновлении оборудования и номенклатуры услуг (2,8 балла); низкий уровень разгосударствления в отрасли (2,7 балла).

Технологические факторы (суммарно 4,9 балла) оказывают значимое влияние на развитие организаций отрасли и выступают прямым следствием проявления нормативно-правовых и политических факторов. Вопросы внедрения современных систем и оборудования, разработки стратегии взаимодействия с IT-сектором, модернизации номенклатуры услуг полностью находятся в компетенции министерских ведомств.

Также большое влияние на развитие отрасли оказывают экономические факторы – суммарно 6,7 баллов. Рост цены заемных ресурсов (2,4 балла) ограничивает возможность финансирования производственных и социальных проектов развития организаций. Увеличение индекса цен (2,4 балла) приводит к увеличению цен на товары и услуги, используемые в отрасли, тем самым снижая ее конкурентоспособность.

Таким образом, STEEP-анализ позволил выявить наиболее значимые факторы, оказывающие влияние на функционирование и развитие организаций туризма в Республике Беларусь, что будет способствовать разработке актуальной финансовой стратегии развития организаций отрасли. При этом следует отметить, что строгая формализация всех внешних факторов, экономических процессов функционирования организации является практически невозможной. Сложность составления их математической модели обусловлена большим разбросом качественных и количественных параметров.

В то же время, согласно теории принятия управленческих решений, любую зависимость между элементами можно представить в виде математических символов–функций (функционала) без указания точной формы связи между ними. Результаты проведенного STEEP анализа позволили сформировать такой элемент функциональной зависимости, как $A(t)$ – множество переменных факторов, определяющих и формирующих вариант финансовой стратегии развития: $A = (A_1, A_2, A_3, \dots, A_n)$.

Рассмотрим подход к составлению функциональной зависимости одного из вариантов финансовой стратегии развития организации. Представим функционал в следующем виде:

$$S = F[R(t), D(t), Z(t), fp(t), A(t), K(t)],$$

где S – финансовая стратегия развития организации; $R(t)$ – состав финансовых ресурсов, необходимых для реализации стратегического направления развития; $D(t)$ – множество альтернативных ситуаций, определяющих направление развития: $D = (D_1, D_2, D_3, \dots, D_n)$; $Z(t)$ – множество целей и задач, преследуемых при разработке финансовой стратегии развития: $Z = (Z_1, Z_2, Z_3, \dots, Z_n)$; $fp(t)$ – функция предпочтения лица, принимающего управленческие решения; $A(t)$ – множество переменных факторов, формирующих вариант финансовой стратегии развития: $A = (A_1, A_2, A_3, \dots, A_n)$; $K(t)$ – критерий выбора наилучшего варианта комбинации переменных факторов.

Считаем возможным и целесообразным использовать данный функционал для разработки исходных обобщенных вариантов финансовой стратегии развития организаций туризма, подвергая его постоянной проверке и, при необходимости, уточнению.

После составления общего функционала необходимо конкретизировать выделенные элементы и их зависимости. Первоначально необходимо определиться с составом финансовых ресурсов R , который будет исследоваться при разработке финансовой стратегии развития. В качестве собственных финансовых ресурсов организаций выступает прибыль, остающаяся

в распоряжении, и дополнительный акционерный капитал. В качестве заёмных финансовых ресурсов следует рассмотреть банковский кредит, финансовый лизинг, факторинг/форфейтинг, товарный кредит, кредиторскую задолженность.

Далее для установления множества целей и задач Z, преследуемых при разработке финансовой стратегии развития, необходимо выявить набор критериев, по которым будут реализованы данные цели и задачи. Остановимся на рассмотрении следующих параметров: этап жизненного цикла отрасли, рыночная позиция организации и его размер, которые во многом актуализируют цели стратегического развития. Исходя из того, что в качестве основной цели стратегического финансового планирования организации предлагается рассматривать своевременное и достаточное обеспечение организации финансовыми ресурсами, необходимо детализировать выбранную цель более узкими задачами.

При проведении данной детализации, оттолкнемся от разнообразных концепций жизненного цикла организаций, различающихся количеством стадий в цикле, их границ и набором ключевых их характеристик [16]. При всем их многообразии предлагается акцентировать внимание на четырех этапах развития: зарождение, рост, зрелость и спад. Отмечаем, что в специальной литературе встречается точка зрения отдельных авторов о большей степени детализации с выделением более четырех стадий жизненного цикла предприятия: L.E. Greiner [17], D. Miller и P.H. Friesen [18], D.L. Lester, J.A. Parnell и S.M. Carraher [19] – пять стадий, E.G. Flamholtz [20] – семь стадий, W.R. Torbert [21] – восемь, I. Adizes [22] – десять стадий. Однако, по мнению авторов, выделение большого количества стадий ухудшает возможности их изучения, затрудняя их анализ и использование в управленческой деятельности.

Жизненный цикл организации достаточно широко изучается с позиций общего и стратегического менеджмента и практически не рассматривается через призму финансового подхода. Между тем финансовые показатели деятельности организации и, соответственно, финансовые цели развития изменяются по мере ее движения по этапам жизненного цикла (табл. 6).

Развитие организаций на протяжении определенного времени приводит к тому, что они планомерно движутся от одной стадии жизненного цикла к другой и в результате прекращают свое существование. В то же время существуют ситуации, когда технологическое, рыночное или законодательное изменение может превратить развитую организацию, занимающую стабильное положение на рынке, в организацию, предлагающую услуги с большими потенциальными возможностями развития и роста. Соответственно, может быть осуществлен переход на качественно иную стадию жизненного цикла. По этой причине постоянный мониторинг условий функционирования организации на каждом этапе жизненного цикла необходим для своевременной корректировки финансовых целей и задач ее развития.

Далее, определившись с фазой жизненного цикла отрасли, необходимо проанализировать рыночную позицию организации. В случае лидерства по ценовым и неценовым факторам, крупными организациями в зависимости от стратегических целей их развития, могут предусматриваться три типа финансовой стратегии: наступательная, оборонительная либо стратегия сокращения.

Для наступательной стратегии характерна разработка мер по интеграционному (инновационному) либо диверсификационному (модернизационному) росту. Интеграция может рассматриваться как в вертикальном разрезе (полная либо частичная, широкая либо узкая), так и в горизонтальном (финансово-маркетинговая, финансово-производственная).

Для оборонительной стратегии целесообразно разрабатывать меры по «позиционной обороне» интересов организации, допустима «агрессивная оборона» либо «контратака». Стратегия сокращения предполагает дезинтеграцию, переориентацию либо ликвидацию организации [23].

Таблица 6. Финансовые цели и задачи организации на каждом из этапов жизненного цикла
Table 6. Financial goals and objectives of the organization at each stage of the life cycle

Этап жизненного цикла Life cycle stage	Характеристика финансовых целей и задач организации Characteristics of the financial goals and objectives of the organization
Стадия зарождения Generation stage	Доказать состоятельность бизнес-идеи. Организации необходимо привлечь ресурсы с целью создания производственных мощностей, продвижения услуг, развития клиентской базы. Денежный поток от текущей деятельности на данном этапе является отрицательным по двум причинам: интенсивное использование финансовых ресурсов может превышать объемы их формирования в связи с ограничением набора услуг и клиентов; высокая длительность оборота средств, характерная для данной стадии, требует дополнительного финансирования. В этой связи главная задача на данной стадии развития бизнеса состоит в наращивании объемов оказания услуг и поиске дополнительных источников формирования финансовых ресурсов Prove the viability of a business idea. The organization needs to attract significant resources in order to create production facilities, promote services, develop a customer base. Cash flow from current activities at this stage is negative for two reasons: intensive use of financial resources may exceed the volume of their formation due to the limited range of services and clients; the high duration of turnover of working capital, characteristic of this stage, requires additional financing. In this regard, the main task at this stage of business development is to increase the volume of services provided and search for additional sources of financial resources.
Стадия роста Growth stage	Одновременное финансирование роста масштаба производства и качественных сдвигов для достижения необходимого ускорения развития. Задача увеличения масштаба производства ставит перед организациями проблему вложения финансовых ресурсов в оборотные средства, а задача ускорения развития – долгосрочных вложений в новые технологии. Собственных финансовых ресурсов для решения указанных задач еще недостаточно – необходимо привлекать заемный капитал. Возникает вопрос оптимизации структуры капитала Simultaneously financing the growth of production scale and qualitative shifts to achieve the necessary acceleration of development. The task of increasing the scale of production poses the problem of investing financial resources in working capital, and the task of accelerating development poses long-term investments in new technologies. Own financial resources are not yet sufficient to solve these problems; it is necessary to attract borrowed capital. The question of optimizing the capital structure arises
Стадия зрелости Maturity stage	Снижение темпов использования финансовых ресурсов, долгосрочные вложения направлены на ликвидацию узких мест, постепенное обновление производственных мощностей и совершенствование управленческого процесса. Основная задача – получение максимальной доходности Reducing the rate of use of financial resources, long-term investments are aimed at eliminating bottlenecks, gradually updating production capacities and improving the management process. The main task is to obtain maximum profitability
Стадия спада Decline stage	Снижение объемов оказания услуг в связи с потерей части клиентской базы, появлением конкурентных видов услуг, изменением технологий и др. Целесообразно проводить комплексный анализ на предмет сокращения наименее эффективных видов деятельности либо исключения из производственной программы нерентабельных видов услуг, перехода к узкой специализации. Организация испытывает недостаток собственных финансовых ресурсов, осуществляет поиск дополнительных источников их формирования для осуществления реструктуризации либо реорганизации Decrease in the volume of services provided due to the loss of part of the client base, the emergence of competitive types of services, changes in technology, etc. It is advisable to conduct a comprehensive analysis with a view to reducing the least effective types of activities or eliminating unprofitable types of services from the production program, moving to narrow specialization. The organization is experiencing a lack of its own financial resources, is looking for additional sources of their formation to carry out restructuring or reorganization

В случае, если организация является претендентом на лидерство в отрасли, целесообразно разрабатывать стратегию «фронтальной атаки», «фланговой атаки», привлечения дополнительных финансовых ресурсов для сохранения позиций либо выхода на новые ниши [23].

Для организаций со слабыми конкурентными позициями желательно использовать финансовую стратегию копирования, участия в продукте крупной фирмы либо франчайзинг.

Определение позиции организации в отрасли, этапа ее жизненного цикла позволяет конкретизировать в финансовых показателях стратегические направления, очертить примерные границы этого развития. Перечень таких показателей и их экономическое значение представим ниже:

- минимизация транзакционных издержек;
- обеспечение конкурентных преимуществ;
- оптимизация согласно принятым на каждом конкретном отрезке времени критериям: прибыли; объемов реализации продукции; темпов роста организации; добавленной стоимости; рыночной стоимости организации.

Цель минимизации транзакционных издержек основывается на теоретических положениях неоинституционализма. Согласно современным представлениям, в состав транзакционных издержек включают расходы ресурсов и времени, связанные с поиском и обработкой коммерческой информации о поставщиках и клиентах, товарах и услугах, ценах, а также затраты на осуществление коммерческих переговоров. По мнению авторов, критерий минимизации транзакционных издержек не отражает такой глобальной цели организации, как ее развитие, поскольку экономия может быть обусловлена снижением масштабов производственной деятельности и с этой точки зрения – не представлять экономических интересов основных участников хозяйственных процессов. Данный критерий связан с минимизацией постоянных издержек организации, что является более актуальным в современных условиях.

Далее рассмотрим частный случай оптимизации – максимизацию перечисленных показателей. Так, цель максимизации прибыли организации неоднократно подвергалась критике в связи с тем, что стремление увеличить прибыль не всегда обеспечивает необходимые темпы экономического развития. Прибыль может быть полностью израсходована на текущее потребление, и, как результат, организация будет лишена основного источника формирования собственных финансовых ресурсов для развития. Вне связи максимизации прибыли с характером ее распределения достижение цели стратегического развития, заключающейся в устойчивом долгосрочном развитии организации, ставится под сомнение. В рыночных условиях максимизация прибыли рассматривается как одна из важных текущих финансовых задач деятельности, но не как главная цель стратегического развития организации.

В качестве альтернативы предлагается рассматривать максимизацию объема предоставления услуг. Данный критерий в значительной степени отражает результаты деловой активности и конкурентные позиции организации в рыночной среде. Рост объема предоставленных услуг является одним из факторов роста прибыли, характеризует результаты производственной и социальной деятельности. Вместе с тем использование «увеличение объема продаж» в качестве главной целевой функции имеет следующие недостатки: нет привязки данной модели к экономии затрат, в результате чего темпы роста затрат организации могут опережать темпы роста объема предоставления услуг, что снизит уровень рентабельности услуг и эффективность собственных финансовых ресурсов.

Недостатки роста объема предоставления услуг в определенной степени нивелируются показателями увеличения темпов роста организации, поскольку вместо абсолютного показателя объема услуг применяется относительный показатель. Кроме того, в данном показателе по умолчанию учитываются темпы роста чистой прибыли, пропорции ее распределения и использования, а также показатели финансового состояния организации. В качестве преимущества рассматриваемой задачи можно выделить ориентацию на стратегическую пер-

спективу, оптимизацию структуры активов и капитала организации. Однако практическое исполнение данной задачи имеет важное ограничение: не учитывается уровень достаточности прибыли для решения задач перспективного периода, а также структура активов и капитала определяется без учета эффективности их использования.

В качестве альтернативы максимизации темпов роста организации можно рассматривать показатель обеспечения конкурентных преимуществ, который отражает эффективность разных направлений деятельности. Определение конкурентных преимуществ в рамках стратегического финансового планирования предусматривает выявление их источников в формировании и использовании финансовых ресурсов. Вместе с тем понятие конкурентного преимущества не формализовано в виде одного или нескольких показателей, что затрудняет дальнейшие расчеты при построении модели.

В качестве целевого критерия рассматриваемой модели финансовой стратегии также может использоваться максимизация добавленной стоимости: разница между доходами от предоставления услуг и суммой затрат на сырье, материалы и услуги, приобретенные у контрагентов, то есть все внутренние затраты и прибыль организации. С одной стороны, данный подход позволяет обеспечить удовлетворение экономических интересов как работников организации, так и ее собственников, поскольку достаточный уровень вознаграждения напрямую зависит от максимальной величины добавленной стоимости. С другой стороны, не учитываются интересы потребителей услуг, так как использование критерия максимизации добавленной стоимости порождает рост отпускных цен на предлагаемые услуги.

В зарубежной научной литературе большое внимание уделяется концепции благосостояния владельцев организации, то есть в качестве основной финансовой цели деятельности рассматривается максимизация рыночной стоимости организации. Предусматривается, что все управленческие решения в любой сфере деятельности, в том числе и финансовой, в первую очередь должны быть направлены на максимально возможный прирост рыночной стоимости организации. Исходя из того, что исследуемые туристические организации выступают организациями государственной формы собственности, на современном этапе данный рыночный механизм не является актуальным. Для организаций государственной формы собственности в приоритете должна быть не финансовая прибыль, а общественная эффективность, ориентированность на специфику запросов различных групп потребителей, принятие во внимание изменений в социальной структуре общества, в том числе обусловленных глобальным старением и, следовательно, повышением среднего возраста клиентов туристических компаний.

Заключение

На основе всего вышеизложенного предлагается следующий алгоритм определения финансовых целей и задач стратегического развития организаций туристической отрасли:

- если организация находится на этапе зарождения и применяет производственно-маркетинговую стратегию «фронтальной/фланговой атаки», в качестве основной задачи развития должно выступать наращивание объемов предоставляемых услуг;
- если организация находится на этапе роста и применяет производственно-маркетинговую стратегию «фронтальной/фланговой атаки», целесообразно ориентироваться на максимизацию ее темпов роста, а также обеспечение конкурентных преимуществ;
- если организация находится на этапе зрелости и применяет наступательную, оборонительную или стратегию сокращения, в качестве основных задач развития следует рассматривать максимизацию прибыли, максимизацию добавленной стоимости;
- если организация находится на этапе спада и применяет стратегию копирования или франчайзинга, целесообразно ориентироваться на минимизацию постоянных издержек,

поиск альтернативных возможностей развития и формирование резервов для его реализации.

Результатом разработки финансовой стратегии организации является авторское предложение о структуризации финансовых целей и задач стратегического развития организации в соответствии с его этапом жизненного цикла и конкурентного положения в отрасли. Это позволит:

- определить приоритеты развития на основе комплексной оценки положения организации;
- сократить количество альтернативных финансовых целей, адекватных и целесообразных для разработки в каждом конкретном положении организации;
- повысить скорость и качество разработки финансовой стратегии посредством отсека неактуальных для сложившейся ситуации альтернатив.

Также важным параметром выступает функция субъективных предпочтений лица, принимающего управленческие решения (f_p), которая в качестве переменных факторов включает уровень квалификации, умение свободно ориентироваться в тенденциях развития финансовых рынков, способность анализировать и сопоставлять большие объемы финансовой информации, мыслить глобальными стратегическими категориями. Перечисленные компетенции являются необходимыми и обязательными, поскольку на основе суждений, профессиональных знаний и интуиции экспертного сообщества определяется критерий выбора наилучшего варианта комбинации всех исследуемых переменных факторов K .

Таким образом, выявленный функционал финансовой стратегии развития организации позволит учесть весь спектр значимых элементов и факторов, оказывающих непосредственное или опосредованное влияние на сам процесс разработки (с помощью выделения всех необходимых для исследования параметров, их структуризации), а также на качество финансовой стратегии (актуализации или корректировки на основе модели, очерчивающей горизонты развития организации с учетом технологических и демографических изменений).

В качестве технологии применения методики на практике можно использовать метод анализа иерархий, который позволит осуществить поддержку принятия решений посредством иерархической композиции и рейтингования альтернативных решений. Метод анализа иерархий позволит выявить проблемы путем определения главной цели рейтингования возможных вариантов стратегии; существенных факторов, оказывающих влияние на выбор той или иной стратегии; системы связей, указывающих на взаимное влияние факторов (критериев) и альтернатив.

В заключение необходимо отметить, что в данной статье представлен теоретический подход к построению финансовой стратегии туристической организации, который позволит учесть влияние макроэкономических и социально-демографических факторов при разработке альтернатив стратегии развития, многообразие финансовых отношений организации и выявить закономерности развития во взаимодействии с внешней средой.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Празян Е.М. Маркетинговый подход к поддержанию долгосрочных отношений с потребителями // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3 «Экономика, экология». – 2011. – № 2 (19). – С. 127–132.
2. Новикова Н.Г. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций: маркетинговый подход // Известия ИГЭА. – 2012. – № 2 (82). – С. 87–92.
3. Басков Л.П. Теоретические аспекты управления предприятиями промышленности: маркетинговый подход // Известия МГТУ «МАМИ». – 2012. – № 1 (13). – С. 306–309. DOI: <https://doi.org/10.17816/2074-0530-70069>.
4. Моисеева И.И. Функциональный подход к оценке эффективности предпринимательской деятельности // Социально-экономические явления и процессы. – 2010. – № 3 (019). – С. 158–162.
5. Рябова Е.В. Функционально-ориентированное управление как технология менеджмента в современных условиях // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2011. – № 2. – С. 5–12.

6. Мусиенко С.О. Внедрение программно-целевого (нормативного) подхода в систему финансового планирования на малых предприятиях // Финансы и кредит. – 2015. – № 27. – С. 59–67.
7. Колесников А.Д. Разработка финансовой стратегии в деvelopeмента на основе процессного подхода и системы сбалансированных показателей // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 2. – С. 3–10.
8. Косачев В.И. Концепция стратегического планирования интеграции организаций // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – № 2. – С. 32–36.
9. Порваткин А.Б. Обеспечение интеграционного подхода к разработке и принятию стратегических решений в организации // Вестник Самарского государственного университета. – 2012. – № 1 (92). – С. 60–66.
10. Бадеева Е.А., Володин В.М., Мурашкина Т.И. Процессный и проектный подходы при планировании в рамках качественного менеджмента // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. – 2014. – № 1 (29). – С. 147–157.
11. Павлов А.М. Системный подход как основа планирования на предприятии в условиях рыночной экономики // Вестник Гомельского государственного технического университета. – 2000. – № 1. – С. 12–20.
12. Зотова А.И. Системный подход к планированию деятельности предприятия // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. – 2012. – № 2. – С. 28–35.
13. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия. – Киев: Эльга: Ника-Центр, 2004. – 720 с.
14. Кошелева Т.Н. Факторы и закономерности, определяющие развитие малого предпринимательства в системе хозяйственных взаимосвязей // Проблемы теории и практики предпринимательства. – 2009. – № 2. – С. 198–201.
15. Шухман М.Э. Основные факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия // Журнал экономических исследований. – 2017. – Т. 3. – № 3. – С. 73–84.
16. Широкова Г.В. Жизненный цикл организации. – СПб.: Высшая школа менеджмента: Изд. Дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2008. – 480 с.
17. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow // Harvard Business Review. – 1972. – V. 50. – № 4. – P. 37–46.
18. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of corporate life cycles // Management Science. – 1984. – V. 30. – № 10. – P. 116–118.
19. Lester D.L., Parnell J.A., Carraher S.M. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale // International Journal of Organizational Analysis. – 2003. – V. 11. – № 4. – P. 339–354.
20. Flamholtz E.G. How to make the transition from an entrepreneur-ship to a professionally managed firm. – San Francisco; London: Jossey-Bass Publ., 1986. – 496 p.
21. Torbert W.R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development // Interpersonal Development. – 1974. – V. 5. – № 1. – P. 1–25.
22. Adizes I. Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it. –Michigan: Prentice Hall, 1990. – 384 p.
23. Рязанцева Е.Е. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий на основе стратегического позиционирования // Инновации. – 2010. – № 2 (136). – С. 113–123.

Информация об авторах

Рудковская Ольга Геннадьевна, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой делового английского языка, доцент Белорусского государственного экономического университета, Республика Беларусь, 220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26. rudkovskaya.olya@gmail.com

Шаврук Юлия Александровна, кандидат экономических наук, декан факультета Международных бизнес-коммуникаций, доцент Белорусского государственного экономического университета, Республика Беларусь, 220070, г. Минск, пр. Партизанский, 26. yshavruk@bseu.by

Барышева Галина Анзельмовна, доктор экономических наук, профессор Бизнес-школы Национального исследовательского Томского политехнического университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30. ganb@tpu.ru

Недоспасова Ольга Павловна, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Международной научно-образовательной лаборатории технологий улучшения благополучия пожилых людей Национального исследовательского Томского политехнического университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 30; профессор Института экономики и менеджмента Национального исследовательского Томского государственного университета, Россия, 634050, г. Томск, пр. Ленина, 36. olgaeconomy@mail.ru

Поступила в редакцию: 28.08.2023

Поступила после рецензирования: 08.12.2023

Принята к публикации: 28.12.2023

REFERENCES

1. Prazyan E.M. Marketingovy podkhod k podderzhaniyu dolgosrochnykh otnosheniy s potrebitelyami [Marketing approach to maintaining long-term relationships with consumers]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3 «Ekonomika, ekologiya»*, 2011, no. 2 (19), pp. 127–132.
2. Novikova N.G. Methodology problems of management of organizations' competitiveness: marketing approach. *Bulletin of Baikal state university*, 2012, no. 2 (82), pp. 87–92. In Rus.
3. Baskov L.P. Theoretical aspects of business management industry: marketing approach. *Izvestia MGTU MAMI*, 2012, vol. 6, no. 1, pp. 306–309. In Rus. DOI: <https://doi.org/10.17816/2074-0530-70069>.
4. Moiseeva I.I. Functional approach to estimation of efficiency of entrepreneurship activity. *Sotsialno-ekonomicheskie yavleniya i protsessy*, 2010, no. 3 (019), pp. 158–162. In Rus.
5. Ryabova E.V. Functional and oriented management as management technology in modern conditions. *Bulletin of Volzhsky University named after. V.N. Tatishcheva*, 2011, no. 2, pp. 5–12. In Rus.
6. Musienko S.O. A performance-based (regulatory) approach to financial planning in small businesses. *Finance and Credit*, 2015, no. 27, pp. 59–67. In Rus.
7. Kolesnikov A.D. Razrabotka finansovoy strategii v developmente na osnove protsessnogo podkhoda i sistemy sbalansirovannykh pokazateley [Development of a financial strategy in development based on the process approach and balanced scorecard]. *Finansovy menedzhment*, 2013, no. 2, pp. 3–10.
8. Kosachev V.I. Concept of strategic planning of integration of organizations. *Bulletin of Economics, Law and Sociology*, 2011, no. 2, pp. 32–36. In Rus.
9. Porvatkin A.B. Providing of an integrated approach to the development and adoption of strategic decisions in the organization. *Vestnik Samara State universiteta*, 2012, no. 1 (92), pp. 60–66. In Rus.
10. Badeeva E.A., Volodin V.M., Murashkina T.I. The process and design approaches during planning in the framework of quality management. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region*, 2014, no. 1 (29), pp. 147–157.
11. Pavlov A.M. Sistemny podkhod kak osnova planirovaniya na predpriyatii v usloviyakh rynochnoy ekonomiki [Systematic approach as a basis for planning at an enterprise in a market economy]. *Vestnik Gomelskogo gosudarsvennogo tekhnicheskogo universiteta*, 2000, no. 1, pp. 12–20.
12. Zotova A.I. Sistemny podkhod k planirovaniyu deyatel'nosti predpriyatiya [Systematic approach to planning the activities of an enterprise]. *Biznes v zakone. Ekonomiko-yuridicheskiy zhurnal*, 2012, no. 2, pp. 28–35.
13. Blank I.A. *Finansovaya strategiya predpriyatiya* [Financial strategy of the enterprise]. Kyiv, Elga Publ., Nika-Center Publ., 2004. 720 p.
14. Kosheleva T.N. Faktory i zakonomernosti, opredelyayushchie razvitie malogo predprinimatelstva v sisteme khozyaystvennykh vzaimosvyazey [Factors and patterns that determine the development of small business in the system of economic relationships]. *Problemy teorii i praktiki predprinimatelstva*, 2009, no. 2, pp. 198–201.
15. Shukhman M.E. Osnovnye faktory, vliyayushchie na finansovuyu ustoychivost predpriyatiya [Main factors influencing the financial stability of an enterprise]. *Zhurnal ekonomicheskikh issledovaniy*, 2017, vol. 3, no. 3, pp. 73–84.
16. Shirokova G.V. *Zhiznenny tsikl organizatsii* [Life cycle of an organization]. St. Petersburg, Higher School of Management Publ., Petersburg State University Publ. House, 2008. 480 p.
17. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1972, vol. 50, no. 4, pp. 37–46.
18. Miller D., Friesen P.H. A longitudinal study of corporate life cycles. *Management Science*, 1984, vol. 30, no. 10, pp. 116–118.
19. Lester D.L., Parnell J.A., Carraher S.M. Organizational life cycle: a five-stage empirical scale. *International Journal of Organizational Analysis*, 2003, vol. 11, no. 4, pp. 339–354.
20. Flamholtz E.G. *How to make the transition from an entrepreneur-ship to a professionally managed firm*. San Francisco; London, Jossey-Bass Publ., 1986. 496 p.
21. Torbert W.R. Pre-bureaucratic and post-bureaucratic stages of organization development. *Interpersonal Development*, 1974, vol. 5, no. 1, pp. 1–25.
22. Adizes I. *Corporate lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it*. Michigan, Prentice Hall, 1990. 384 p.
23. Ryazantseva E.E. Theoretical aspects of enterprise competitiveness based on strategic positioning. *Innovations*, 2010, no. 2 (136), pp. 113–123. In Rus.

Information about the authors

Olga G. Rudkovskaya, Cand. Sc., Associate Professor, Head of the Department of Business English, Belarus State Economic University, 26, Partizanskiy avenue, Minsk, 220070, Republic of Belarus. rudkovskaya.olya@gmail.com.

Yuliya A. Shauruk, Cand. Sc., Associate Professor, Dean of the Faculty of International Business Communications, Belarus State Economic University, 26, Partizanskiy avenue, Minsk, 220070, Republic of Belarus. yshavruk@bseu.by

Galina A. Barysheva, Dr. Sc., Professor, National Research Tomsk Polytechnic University, 30, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation. ganb@tpu.ru

Olga P. Nedospasova, Dr. Sc., Leading Researcher, National Research Tomsk Polytechnic University, 30, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation; Professor, National Research Tomsk State University, 36, Lenin avenue, Tomsk, 634050, Russian Federation. olgaeconomy@mail.ru

Received: 28.08.2023

Revised: 08.12.2023

Accepted: 28.12.2023