УДК 336.64

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ КРИТЕРИАЛЬНОГО ВЫБОРА

[1]Анопченко Т.Ю., [1]Чараева М.В., [2]Евстафьева Е.М., [2]Парада Е.В.

[1]ФГАОУ ВО «Южный федеральный университет», Ростов-на-Дону, e-mail: davidova@mail.ru, mvcharaeva@mail.ru;

[2]ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)», Ростов-на-Дону, e-mail: 2982232@mail.ru, hicrhodus@mail.ru

Актуальность исследуемой проблемы обусловлена необходимостью совершенствования инструментов формирования стратегии развития коммерческой организации в условиях нестабильной внешней среды. Целью статьи является разработка рекомендаций для совершенствования процедуры создания стратегии развития коммерческой организации на основе различных критериев и факторов, влияющих на деятельность предприятия. В ходе проведения исследования использовались теоретические методы (анализ; синтез; обобщение; конкретизация; метод аналогий); диагностические (метод задач и заданий); эмпирические (изучение нормативной документации и опыта российских предприятий по формированию собственных стратегий развития); экспериментальные (констатирующий, формирующий); методы статистики и графического изображения результатов. Выявлены проблемы, препятствующие реализации эффективной стратегии развития коммерческих предприятий, такие как ограниченность доступных внешних источников финансирования, недостаточное внимание менеджмента предприятия к контролю финансовых потоков, неготовность руководства внедрять инновационные методы или принципиально менять сложившуюся на предприятии организационную и финансовую архитектуру. Разработанные рекомендации будут способствовать подготовке и принятию эффективных управленческих решений по вопросам формирования стратегии развития отечественных предприятий.

Ключевые слова: стратегия развития, определение эффективности стратегии, сбалансированная система показателей

FORMATION OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF THE COMMERCIAL ORGANIZATION ON THE BASIS OF SET OF CRITERIA

[1]Anopchenko T.Yu., [1]Charaeva M.V., [2]Evstafeva E.M., [2]Parada E.V.

[1]Southern Federal University, Rostov-on-Don, e-mail: davidova@mail.ru, mvcharaeva@mail.ru;

[2]Rostov State Economic University (RINH), Rostov-on-Don, e-mail: 2982232@mail.ru, hicrhodus@mail.ru

The relevance of the studied problem is caused by need of improvement of instruments of formation of the development strategy of the commercial organization in the conditions of the unstable external environment. The purpose of article is development of recommendations for improvement of the procedure of creation of the development strategy of the commercial organization on the basis of various criteria and factors influencing activity of the enterprise. during a research theoretical methods were used (the analysis; synthesis; generalization; specification; method of analogies); diagnostic (method of tasks and tasks); empirical (studying of standard documentation and experience of the Russian enterprises for formation of own development strategies); experimental (stating, forming); methods of statistics and graphic representation of results. The problems interfering implementation of the effective development strategy of the commercial enterprises such as limitation of available external sources of financing, insufficient attention of management of the enterprise to control of financial flows are revealed, unavailability of the management to introduce innovative methods or to essentially change the organizational and financial architecture which has developed at the enterprise. The developed recommendations will promote preparation and adoption of effective administrative decisions on formation of the development strategy of the domestic enterprises.

Keywords: development strategy, determination of efficiency of strategy, balanced system of indicators

Стратегия для предприятия – единственный способ выжить в условиях экономического роста. В условиях жесткой конкуренции и с активным приходом в регион иностранных предприятий перед фирмами встает необходимость планировать свою деятельность на долгосрочную перспективу. Стратегия компании, если она соотнесена с реальными действиями, позволяет понять, какие тактические шаги необходимо предпринимать для эффективного достижения целей.

Первоочередная задача, стоящая перед компаниями, ориентированными на долгосрочную перспективу, – собственно разработка стратегии. По сути, владельцы бизнеса и топ-менеджмент всегда придерживаются определенного пути развития, даже когда он документально не формализован. В его основе может быть развитие или сохранение тех результатов, которые уже достигнуты. Однако для того, чтобы увязать ожидаемые цели с текущей деятельностью, необходимы ресурсы, которых у компаний зачастую нет.

Таблица 1

Характеристика основных бизнес-стратегий коммерческих организаций

Классификационный признак	Типы стратегий
Конкурентные стратегии по Юданову	Коммутантная стратегия
	Патиентная стратегия
	Экспрелентная стратегия
	Виолентная стратегия
Классификация стратегий по М. Ковени	Корпоративная стратегия
	Стратегия бизнес-уровня
	Функциональная стратегия
Стратегии международного развития корпораций (по А. Томпсон – мл. и А. Стрикленд III)	Стратегия экспорта
	Стратегия лицензирования
	Стратегия франчайзинга
Стратегии с учетом намечаемого роста фирмы (по Портеру)	Стратегия низких издержек
	Стратегия дифференциации
	Стратегия «ниши» (или стратегия фокусирования или узкой специализации)
Стратегии на различных фазах жизненного цикла экономического субъекта	Начальная выжидательная стратегия
	Стратегия роста – наступательная стратегия
	Стратегия стабилизации
	Стратегия выживания – оборонительная стратегия
Корпоративная стратегия	«паттерн принятия решений, который определяет и раскрывает задачи и цели фирмы»
Международные стратегии	Национальная стратегия.
	Многонациональная стратегия
	Стратегии глобализации
Стратегии диверсификации	продвижение в другие отрасли путем покупки действующих компаний, слияний и поглощений
Экономическая стратегия	товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов и т.д.
Антикризисные стратегии	Стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли
Стратегии изменений (по Торли и Уирдениусу, 1983)	Директивная стратегия
	Стратегия, основанная на переговорах
	Нормативная стратегия
	Аналитическая стратегия
	Стратегия, ориентированная на действие

Нередко между собственниками и топменеджерами компании существуют разногласия по поводу содержания стратегии. Иногда первые откровенно мешают развитию организации. Найти общую цель, которая учитывала бы личные интересы всех сторон и самого бизнеса, – первостепенная задача специалиста, который будет заниматься разработкой стратегии развития компании.

После разработки стратегии возникает вопрос ее реализации. Здесь существует множество подходов, наиболее популярные из которых – стоимостное управление, процессное управление и сбалансированная система показателей. Если первые два в основном финансово ориентированы, то последний позволяет полностью наладить систему стратегического управления – увязать стратегию с оперативной деятельностью сотрудников и контролировать степень ее достижения [1, с. 15].

Стратегия развития формируется для того, чтобы получить достоверное представление о вариантах и сценариях развития коммерческой организации, определить методы и инструменты, которые необходимо применять в процессе стратегического управления. Это позволит обеспечить определенную сбалансированность управленческих действий и будет способствовать грамотной разработке основных направлений развития компании в перспективе [5, с. 135].

Таблица 2

Характеристика основных базовых стратегий в зависимости от жизненного цикла развития коммерческой организации

№ п/п	Стратегия	Стадия цикла	Инструменты реализации
1	Рост	Стадия роста (рост объемов продаж и прибыли)	● проникновение на рынок; ● развитие рынка; ● разработка товара; ● диверсификация.
2	Стабилизация	Стадия нестабильности (падение объемов продаж и прибыли)	● экономия; ● структурная перестройка.
3	Выживание	Стадия выживания (угроза банкротства)	● перестройка всех сфер деятельности (маркетинг, финансовое производство, управление)

Характеристика основных бизнес-стратегий коммерческих организаций представлена в табл. 1 [2, с. 55].

При этом базовую стратегию развития менеджмент предприятия выбирает в зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится компания – «зарождение / становление» – «развитие / зрелость» – «упадок / ликвидация». В табл. 2 представлены основные стратегии, соответствующие им стадии жизненного цикла, а также те инструменты реализации стратегии, которые используются на каждом соответствующем этапе.

Выбор стратегии также находится под влиянием достаточно большого количества факторов:

– вида бизнеса и специфики отрасли, в которой работает организация;

– экономической конъюнктуры;

– менталитета руководства компании и тех целей, которые оно ставит для своей организации;

– уровня всех видов рисков;

– внутренней структуры организации, ее сильных и слабых сторон;

– достаточности финансовых ресурсов для развития и т.д.

Комплекс мероприятий для реализации выбранной стратегии разрабатывается с опорой на различные виды информационного обеспечения, а качество самой информации будет непосредственно влиять на степень эффективности реализуемой стратегии [3, с. 1600]. Ключевые характеристики эффективной стратегии коммерческой организации включают в себя следующие направления: алгоритм осуществления стратегии, ее соответствия внешней среде, реальность реализации стратегии, степень соответствия стратегии интересам стейкхолдеров, наличие в стратегии преимуществ по сравнению со стратегиями, реализуемыми конкурентами.

Оценку эффективности стратегии развития на основе данных стратегического учета можно производить с помощью системы сбалансированных показателей, а также с помощью системы производных балансовых отчетов. BSC позволяет перевести стратегические цели компании на операционный уровень, понять, как отдельные подразделения, проекты и сотрудники влияют на достижение поставленных целей. Когда в хорошо организованную компанию встраивают точно разработанную систему показателей, измеряющих ее деятельность, эффективность работы увеличивается в среднем на 10–20 %.

Основа любой BSC – четко определенная стратегия компании. Если она выбрана неправильно или набор показателей, ее определяющих не точен, результата не будет. В современных условиях компании ежедневно собирают и анализируют огромные объемы информации. Но в BSC должны войти только важнейшие приоритетные показатели, напрямую завязанные на достижение цели. Иначе произойдет «перегрев», система не сможет продуктивно работать. Еще одна существенная ошибка – недопущение менеджеров среднего звена к разработке BSC. Успешная реализация стратегии основана именно на учете и согласовании интересов всех направлений деятельности компании.

К особенностям внедрения сбалансированной системы показателей для оценки эффективности стратегии можно отнести то, что сначала разрабатываются стратегические карты – строится миссия компании, выделяются цели. К ним добавляются релевантные показатели эффективности, методика расчета, и каждый из них закрепляется за подразделениями. Обязательно должны присутствовать мотивация и контроль сотрудников, иначе система будет безжизненной. Глубина детализации показателей зависит от внутренней культуры предприятия, тщательности делового оборота.

Непосредственно при внедрении стратегии возникает вопрос оптимизации произ-

водственных работ. Очень часто в процессе реализации проекта возникают проблемы неэффективного использования инструментов, которые не позволяют быстро получить результат. Даже если он и достигается быстро, очень много усилий тратится на форматирование, взаимоувязывание различных аспектов информации. Как результат – затягивание сроков, удорожание результата, ошибки формализации и коррекции в процессе описания ситуации, выводов и решений, низкий уровень тиражированности и доступности результата для сотрудников предприятия. В данном случае помогают различные программные проекты, которые позволяют связать логику всего предприятия в различных аспектах.

Для успешного внедрения стратегии и его контроля на каждом этапе недостаточно использовать только универсальные системы, общие для всех. Необходимо учитывать внутренние особенности компаний, такие как жизненный цикл ее развития, и человеческий фактор. Изменения в первую очередь коснутся людей – именно им работать с новой или значительно преобразованной моделью бизнеса и вести компанию к достижению долгосрочной цели. По убеждению многих экспертов, работающих в консалтинговых агентствах и занимающихся проблемами разработки стратегии развития для коммерческих предприятий, основная причина низкой эффективности внедрения в том, что при этом не учитываются фундаментальные особенности мышления при моделировании программы изменений. Часто само руководство предприятия сопротивляется происходящему, потому что у них есть определенные страхи перед изменениями, а специалист внедряет систему, основанную лишь на объективных законах и документообороте. Любые серьезные инициативы по изменениям конфликтуют с текущей системой управления, а у специалистов по разработке стратегии, особенно если это внешние, наемные консультанты, часто нет методики адаптации нововведений и постепенной замены одной системы на другую. Следствие – впечатляющее число незаконченных проектов. Однако не всегда это говорит о некомпетентности специалиста. В практике количество проектов, не доведенных до конца с первого раза, весьма значительно, однако со второго или третьего они не только оказываются успешными – на порядок растет их результативность.

При внедрении стратегии на предприятии необходимо быть готовым к ее постоянным доработкам и даже серьезным изменениям. Это является объективным фактором, потому что на начало работы информации никогда не хватает – она и не может появиться до тех пор, пока не была начата реализация проекта. Более того, отсутствие изменений говорит о том, что вовремя не были внесены изменения в те процессы, которые нуждались в корректировке.

Другой принципиальный момент – объективная невозможность реализовать стратегическое мероприятие собственными силами компании, так как у квалифицированного работника, который выполняет должностную инструкцию, просто может не быть времени на участие в проектной деятельности. Поэтому возможный компромисс здесь – сокращать число обязанностей или растягивать сроки реализации стратегии.

Посткризисная стратегия предприятия, разработка которой становится актуальной в настоящее время для большой части отечественных предприятий, должна подразумевать разработку путей устойчивого развития, которое можно измерить и оценить с помощью такого показателя, как свободный денежный поток – если он демонстрирует рост, то стратегия выполняет свои функции. Фундаментальной стоимости компании присущи долгосрочные перспективы роста, в том случае, если можно наблюдать те признаки, которые дают компании явные конкурентные преимущества. В качестве таких признаков можно назвать знания, ключевые компетенции, способности или стратегические активы.

С точки зрения образования активов при формировании стратегии компании можно назвать четыре этапа:

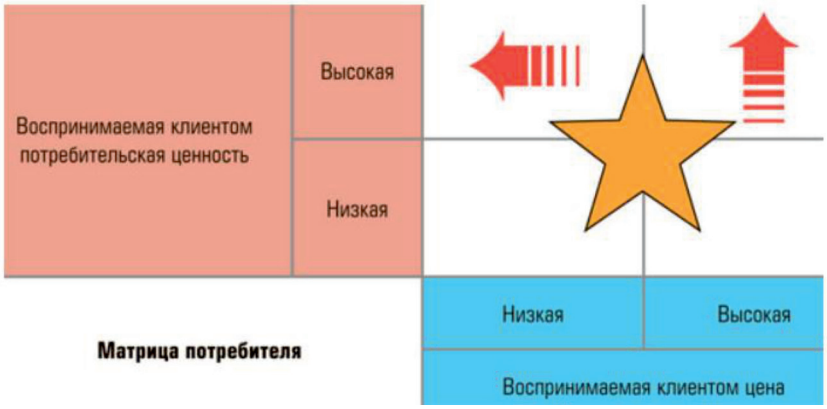
– определение стратегических активов, имеющихся в распоряжении организации;

– определение рынка сбыта продукции;

– определение активов, которые понадобятся для выстраивания успешной конкурентной борьбы на новых рынках;

– определение финансовых средств, необходимых для приобретения и развития требуемых ресурсов.

Отправная точка при определении стратегических активов – выяснение факторов, за счет которых бизнес добивается положительных результатов. Сделать это можно, только понимая, как клиенты принимают решение о покупке. Единственный способ получить достоверную информацию об этом – диалог с ними. Это может быть сделано посредством профессионально организованных фокус-групп, при помощи которых можно узнать о восприятии и мотивации клиентов, а также через обычные взаимодействия.



Матрица потребителя [4, с. 44]

Процедуры, в которых компания регулярно контактирует с клиентами, могут использоваться, чтобы получить представление, как выглядят организация и ее конкуренты в глазах потребителя. Такой метод, как правило, эффективен при продажах корпоративным клиентам. Стоит отметить, что подобная разведка может проводиться на низких уровнях организации. Следовательно, процесс формулировки конкурентной стратегии может потребовать вовлеченности операционного, торгового, обслуживающего персонала, потому что запрашиваемая информация может находиться именно на этих уровнях, а не на уровне высшего руководства.

Чтобы получить заказ, фирма должна предложить продукт, который станет лучшим альтернативным предложением, с оптимальным соотношением цены и качества. Выбор покупателями будет осуществляться на основе разницы между ценой, которую они готовы отдать за продукт, и наименьшей существующей на рынке ценой. Эта разница называется потребительским излишком, который позволяет оценить соотношение «цена – качество». Для оценки излишка потребителя строится матрица потребителя (рисунок), которая используется и для оценки стратегий конкурентов, и для оценки потребительской ценности продукта, выступая тем самым в роли аналитического инструмента.

В случае снижения цены на товар конкуренты в случае необходимости могут подражать этой стратегии скачкообразно и достаточно интенсивно. Вторая основная стратегия, обозначенная в матрице потребителя, – движение на север, то есть обретение преимущества с помощью добавления воспринимаемой потребительской ценности по той же самой цене, что и конкуренты. Проводя мониторинг потребностей клиента и его восприятия продукта, компании могут выявить, что является для потребителя наиболее ценным в продуктах и услугах, а что требует изменения для того, чтобы повысить воспринимаемую потребительскую ценность.

Как и в случае со стратегией снижения цены, ключевой вопрос, стоящий перед фирмой, которая намерена добиться увеличения воспринимаемой потребительской ценности, – легкость, с которой конкуренты могут состязаться при движении на север. Поскольку фирма направляется на север, увеличивая спрос скорее, чем ее конкуренты, это должно быть сопряжено с увеличением ее доли рынка. Продолжительность этих процессов будет зависеть от того, насколько легко растет воспринимаемая потребительская ценность по сравнению с конкурентами. Поскольку на рынке непрерывно происходит конкурентная борьба, всегда будут лидер и те, кто идет за ним, вследствие чего средний уровень потребительской ценности все растет и растет. Вследствие этого в большинстве отраслей промышленности минимально приемлемые стандарты постоянно стремятся вверх. Например, антиблокировочная тормозная система и подушки безопасности – комплектующие автомобилей, которые однажды были применены в машинах класса «премиум», теперь стали обязательным атрибутом массовых моделей. Данные активы, ранее дававшие конкурентное преимущество, на сегодняшний день – активы входа.

Если компания предлагает более высокую воспринимаемую потребительскую ценность, но требует при этом и большую цену за нее, то этот продукт перемещается

в северо-восточную часть матрицы. Успех такой стратегии зависит от наличия группы покупателей, готовых больше платить за более высокую ценность товара, а также от легкости, с которой ВПЦ могут быть преодолены конкурентами. Еще одно замечание, которое следует сделать, – при движении на северо-восток фирма может переместиться в новый сегмент рынка, где уже существуют свой лидер, свои планки и своя целевая аудитория, возможно, с другими характеристиками. Поэтому продвижение в этом направлении может быть достаточно рискованным.

При выборе восточного направления растет цена, но ВПЦ остается неизменной, и подобная стратегия поведения может преуспеть, если конкуренты последуют этому примеру, в результате чего будет увеличена доходность. В противном случае доля компании на рынке упадет.

Движение на юго-запад снижает цену и ВПЦ, что может привести к перемещению фирмы в новый сегмент рынка, чреватому новыми рисками. Единственное направление, которое гарантированно обеспечит увеличение доли рынка, – северо-западное: увеличение потребительской ценности и сокращение затрат. Компания должна обладать низкими производственными издержками и должна быть в состоянии работать быстрее, чем конкуренты. Однако, как правило, конкурирующая фирма будет идти на север, первоначально увеличивая ВПЦ, а затем, когда другие станут подражать этой стратегии, начнет движение на запад, понижая цену. Преимущества, полученные при движении на север, могут позволить снизить производственные издержки за счет достижения эффекта масштаба, в результате чего уменьшение цен и станет возможным. Так, стратегия перемещения в северо-западную часть матрицы может быть выполнена при смещении сначала на север, а потом на запад.

Движения в матрице потребителя определены изменениями в восприятии клиентом цены и потребительской ценности товара и услуги. Изменения положения продуктов в матрице могут произойти, даже когда фирма ничего не предпринимает. Это возможно, если конкурент перемещает свой продукт на север, увеличивая ВПЦ: его действия вызывают эффект подталкивания продуктов конкурирующих фирм на юг в восприятии потребителя.

При разработке стратегии развития, очень большое внимание необходимо уделять финансовой стратегии, так как отсутствие грамотно построенной системы управления и контроля за финансовыми потоками может легко погубить любое начинание. По мнению экспертов, формирование финансовой модели бизнеса должно начинаться тогда же, когда возникает сама его идея – это существенно снизит степень нереализуемости проектов.

Если у предприятия отсутствует финансовая модель развития, то рост, даже если и случится, с серьёзной долей вероятности не только будет неустойчивым, но и может привести компанию к краху. Поэтому финансовая модель, ориентированная на развитие, и грамотно построенный учёт – насущная необходимость для любого бизнеса, если он собирается просуществовать какой-то значимый срок.

Выживание предприятий напрямую зависит от наличия в компании стратегии развития и контроля за достижением поставленных целей. Часто, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, встречаются предприниматели, которые просто погрузились в бизнес и работают, не имея чёткой концепции развития, не понимая, к чему хотят прийти. Весь их план действий заключается в их чутье, он формируется по мере движения и нигде не зафиксирован. На этапе становления бизнеса все отношения внутри компании базируются на доверии – нет жёстких планов, нет контроля выполнения задач, в том числе и потому, что нет видения конца пути. Для многих этот этап становится и концом пути – они останавливаются в развитии и не перерастают в более крупные предприятия. Те же предприниматели, которые понимают, что стратегия необходима, распространяют её внутри компании, на своих сотрудников, а потом уже выражают на бумаге чёткие инструкции, списки задач и конкретные точки контроля – у них есть будущее, и они, как правило, вырастают сначала в малые, а затем и в средние компании.

Кроме того, для успешного развития мало понимания того, что финансовая модель и оперативный контроль нужны [6, с. 24]. Важным вопросом является и выбор инструментов финансирования роста. С одной стороны, сейчас становятся всё более доступны банковские кредиты: финансовая доступность на самом деле повысилась, и сейчас процентные ставки для бизнеса даже ниже, чем в докризисный период. Дело в том, что на фоне шока 2014–2015 гг. банки снизили свою коммерческую активность и занимались привлечением денег в депозиты в надежде сформировать «подушку ликвидности» на случай ещё больших потрясений. Однако потрясений не произошло, а подушка осталась, и сейчас она стала

бременем для банков: средства ведь привлекаются на заёмной основе, и эту «подушку» надо обслуживать, поэтому банки занялись активным поиском предпринимателей, которые выжили и сохранили интерес и волю к развитию.

Но с другой стороны, не все банкиры настроены по отношению к кредитам оптимистично. Даже если речь идёт об инвестиционном кредитовании, без которого обойтись при реализации проектов по масштабированию бизнеса сложно, специалисты советуют максимально широко вписывать в финансовую модель развития некредитные инструменты, так как банковская процентная ставка по кредиту в любом случае – один из самых дорогих составляющих при обслуживании проектов по развитию – если говорить об инвестиционном кредитовании. Использование инструментов другого рода: банковских гарантий, аккредитивных форм расчёта, любых отсрочек платежа поставщикам – всё это поможет снизить ваши риски при осуществлении проекта с точки зрения банка.

Таким образом, если предприятие собирается занять уверенные позиции на рынке, его внимание должно быть сосредоточено на будущем этого сегмента. Рынки постоянно развиваются: изменяются потребности клиентов, конкуренты улучшают свои позиции, новые фирмы выходят на рынок. Задача менеджеров – сформировать представление о возможном характере и направленности изменений в каждом из своих сегментов рынка, определить собственные стратегические активы, стратегические активы конкурентов, а также определить финансовые ресурсы, с помощью которых будет происходить развитие компании. На основе полученных знаний и опыта представляется возможным определение точек возникновения конкурентных преимуществ, которые и могут стать фундаментом будущей стратегии.

В период, когда перед отечественными предприятиями стоит задача выживания или возобновления роста в посткризисный период, представляется необходимой разработка для каждой из категории предприятий стратегии, учитывающей в качестве основного критерия его стадию жизненного цикла, причем, по нашему мнению, необходимо совместное применение сразу нескольких взаимодополняющих стратегий, которые позволят предприятию выйти на прежние темпы роста и успешно конкурировать на рынке. Для этого нами была разработана матрица стратегий, которая приведена в табл. 3.

Таблица 3

Стратегии развития для коммерческих организаций в посткризисный период

Стадия жизненного цикла	Стратегия	
	с учетом жизненного цикла	дополнительные стратегии
Рост	Стратегия дифференциации или лидерства по издержкам	Стратегия диверсификации
Стабилизация	Стратегия дифференциации в сочетании со стратегией «ниши»	Стратегия диверсификации или стратегия сокращения
Выживание	Стратегия низких издержек или стратегия «ниши»	Стратегия сокращения в сочетании с антикризисной стратегией

Так, в период роста предприятию следует сосредоточиться на завоевании новых рынков, так как, если компания достаточно сильная и демонстрирует рост даже не в очень благоприятной экономической обстановке, у нее есть неплохие шансы отвоевать долю рынка у своих конкурентов и занять лидирующие позиции, поэтому самыми подходящими в этот период для нее будут стратегия лидерства по издержкам (в том числе предприятие может проводить в рамках нее демпинговую политику на рынке), а также стратегии дифференциации и диверсификации, позволяющие вести бизнес по многим направлениям и найти для себя новые рынки сбыта и новые источники капитала.

В период стабилизации предприятие в зависимости от своего финансового состояния может либо осуществлять процессы диверсификации, либо сосредоточиться исключительно на своей нише и сориентировать свою деятельность на предоставлении большей пользы потребителям путем предложения товаров высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам. В случае нестабильного финансового состояния есть смысл воспользоваться стратегией сокращения, которая позволит минимизировать риски предприятия.

Если речь идет о выживании, то предприятию необходимо сочетать нишевую

стратегию со стратегией низких издержек, что позволит сделать продукт для потребителя наиболее привлекательным (особенно для тех товаров, где спрос является эластичным), а также разрабатывать антикризисные стратегии, которые, возможно, будут предполагать стратегию сокращения в случае дефицита у предприятия финансовых ресурсов.

Список литературы

1. Державец Р. На сто шагов вперед // Эксперт-Сибирь. – 2008. – № 17–18. – С. 13–19.

2. Евстафьева Е.М. Теория и методология формирования учетно-аналитического обеспечения управления собственным капиталом коммерческих организаций / дис. ... докт. экон. наук по специальности 08.00.12. Бухгалтерский учет, статистика. 2012 г.

3. Комплексный подход к исследованию сущности, принципов и методов финансового планирования на предприятиях в экономической системе / Л.И. Юзвович, Е.А. Юдина // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 9–7. – С. 1596–1601.

4. Коростылева И. Рыночный передел // D· – 2010. – № 3. – С. 43–52.

5. Корпоративные финансовые решения. Эмпирический анализ российских компаний (корпоративные финансовые решения на развивающихся рынках капитала): Монография / Под ред. Ивашковской И.В. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 281 с.

6. Чумичев А. Почему финансовая модель снижает смертность бизнеса // Эксперт-Юг. – 2017. – № 5. – С. 23–28.