

УДК 339.977

К вопросу о разработке стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия

Колос Игорь Викторович

Старший преподаватель,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: 202419880921@mail.ru

Скибенко Галина Геннадьевна

Старший преподаватель,
Донецкий национальный университет экономики и торговли
им. Михаила Туган-Барановского,
283050, Российская Федерация, Донецк, ул. Щорса, 31;
e-mail: galina_skibenko@mail.ru

Аннотация

Внешнеэкономическая деятельность (ВЭД) стала неотъемлемым элементом стратегического управления предприятий, действующих в современных жестких конкурентных условиях, а также при ряде имеющихся ограничений в экономике. Изучение фундаментальных концепций, лежащих в основе международных деловых операций, обеспечивает всеобъемлющее понимание всех аспектов, с которыми сталкиваются предприятия, осуществляющие ВЭД. Успешная реализация вектора ВЭД требует тщательного стратегического планирования, способности к адаптации и понимания культурной, правовой и рыночной динамики. Предприятия, которые осуществляют ВЭД и усиливают ее, могут открыть новые возможности для своего роста, инноваций и устойчивого успеха на мировой бизнес-арене. В работе рассматриваются цели и задачи ВЭД с позиций всех заинтересованных сторон, и акцентируется внимание на важности стратегического планирования всех параметров ВЭД предприятий в связке с оперативным реагированием и адаптацией при нынешних волатильных рыночных условиях, а также рассматриваются ключевые экономические аспекты стратегии ВЭД предприятий. В логической последовательности выделяются проблемы осуществления ВЭД предприятиями на современном этапе с указанием направлений повышения их эффективности.

Для цитирования в научных исследованиях

Колос И.В., Скибенко Г.Г. К вопросу о разработке стратегии внешнеэкономической деятельности предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 8А. С. 452-461.

Ключевые слова

Внешнеэкономическая деятельность, стратегия, экономическая компонента, эффективность, конъюнктура, предприятие, волатильность.

Введение

Цели ВЭД разнообразны и варьируются у каждой из заинтересованных сторон такого рода операций. Для стран основными целями ВЭД являются способствование экономическому росту, прирост количества рабочих мест, диверсификация отраслей народного хозяйства и повышение уровня жизни общества, а для предпринимательских структур – расширение рыночных ниш, получение доступа к дополнительным ресурсам, оптимизация издержек и получение максимальной прибыли. Кроме этого, ВЭД служит и более широкому кругу целей: укрепление дипломатических связей, содействие межстрановому обмену и на этой основе обеспечение геополитической стабильности.

Реализация планов развития, в особенности на зарубежных рынках, невозможна без разработки и внедрения грамотной, взаимосвязанной и гибкой экономической стратегии функционирования любыми субъектами предпринимательской деятельности.

ВЭД охватывает входящие и исходящие потоки товаров, работ и услуг, а также международные переливы капитала. Указанные компоненты включают в себя сложную сеть операций, переговоров и договоренностей, цель которых состоит в стремлении к получению сравнительных преимуществ, доступу к рынкам и росту прибыльности. Сущность ВЭД заключается в ее роли драйвера экономического роста, способствующего специализации производства и ритейла, повышению конкурентоспособности и стимулированию обмена технологиями и инновациями, а также созданию и развитию производств с высокой добавленной стоимостью.

Федеральным законом № 183-ФЗ от 18.07.1999 «Об экспортном контроле» (с изменениями и дополнениями от 26.03.2022) устанавливается следующее определение понятия ВЭД: внешнеторговая, инвестиционная и иная деятельность, включая производственную кооперацию, в области международного обмена товарами, информацией, работами, услугами, результатами интеллектуальной деятельности и правами на них [Федеральный закон № 183 -ФЗ от 18.07.1999, www].

Экономическая компонента стратегии внешнеэкономической деятельности

Динамичный и конкурентный ландшафт ВЭД вынуждает предприятия внедрять эффективные стратегии и инструменты для ориентирования и реагирования в конъюнктуре международных рынков. Экономическая составляющая стратегии ВЭД включает в себя выработку и реализацию планов и действий для оптимизации и повышения экономических результатов работы конкретного субъекта хозяйствования.

Процесс исследования аспектов «стратегии ВЭД предприятия» основывается на различных подходах к определению понятия «стратегия». Обратимся к формулировкам мэтров стратегического управления предприятиями.

По А. Чандлеру, под стратегией следует понимать «метод установления долгосрочных

целей предприятия, программы его действий и приоритетных направлений по размещению имеющихся ресурсов» [Ларионов, 2022; Зуб, 2021, 289].

По М. Альберту, под термином стратегия стоит понимать «детальный и всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения исполнения миссии предприятия и достижения его целей в долгосрочной перспективе» [Ансофф, 1989, 122].

По Дж.Б. Куинну, понятие «стратегия» – это паттерн, или план, интегрирующий главные цели предприятия, его политику и действия в некое согласованное целое [Антипатов, 2022; Темнышова, 2021].

Основываясь на практике ведения бизнеса, были выработаны несколько подходов к формированию, использованию и «настройке» стратегии деятельности предприятий, включая ее внешнеэкономический вектор.

С точки зрения классического подхода стратегия рассматривается как четко спланированный и систематизированный процесс постановки целей предприятия в разрезе различных временных промежутков и разработки подробных и согласованных планов по их достижению. В рамках него подчеркивается подход к управлению «сверху вниз», при котором стратегия определяется высшим руководством и распределяется далее по всему предприятию. Экономический контекст классического подхода подразумевает анализ рыночных возможностей и угроз, затрат и выгод, а также решения, связанные с распределением ресурсов для максимизации своих выгод.

Ресурсный подход к определению стратегии базируется на использовании всех ресурсов и возможностей предприятия для получения устойчивых конкурентных преимуществ. Эти элементы подчеркивают сильные стороны и оригинальные компетенции любого предприятия. Экономический смысл ресурсного подхода предполагает выявление ресурсов, обеспечивающих экономическую ценность, таких как технологические возможности, репутация бренда, объем прав интеллектуальной собственности и эффективные цепочки поставок.

Динамичный подход к стратегии подчиняет все бизнес-процессы предприятия способности адаптироваться к волатильным рыночным условиям и оперативно реагировать на них, а также пользоваться открывшимися возможностями. В его рамках за аксиому принимается динамичный характер бизнес-среды (перманентное обновление законодательной базы, политические особенности ситуации в различных регионах, инструменты ведения конкурентной борьбы и проч.) и необходимость гибкости при формулировке и реализации стратегии. Экономический аспект данного подхода предполагает постоянное изучение факторов внешней среды, мониторинг рыночных тенденций и корректировку экономических стратегий с целью извлечения выгоды из возникающих возможностей и снижения рисков.

Достижение утвержденных целей развития предприятия требует от высшего менеджмента и его функциональных структур подробного исследования бизнес-процессов внутри предприятия, а также четкого понимания и определения линии его поведения на долгосрочном горизонте планирования. Общий стратегический план ВЭД является унифицированным планом управления, который распространяется на все подразделения предприятия, охватывая тем самым все направления его деятельности.

Экономическая компонента стратегии ВЭД занимает главенствующее место в принятии решений о действиях предприятия на мировом рынке. Важными аспектами в этом контексте являются выбор рынка, способы выхода на него, стратегии ценообразования и управление рисками (рис. 1).

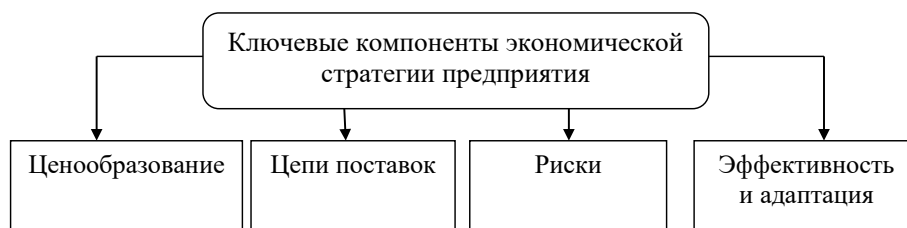


Рисунок 1 – Компоненты формирования экономической стратегии предприятия [Антипатов, 2022; Калашникова, 2019; Miller, Friesen, Mintzberg, 1984; Ефремов, 2021]

Выбор оптимального режима выхода на рынок также является одним из стратегических решений, которые существенно влияют на экономические результаты ВЭД. Предприятия должны оценить ряд альтернатив, таких как объем экспорта, аспекты лицензирования, франчайзинг, совместное предпринимательство или объемы прямых иностранных инвестиций. Стартовые вложения, особенности контроля над операциями, потенциальные риски и доходность в конечном итоге определяют выбор наиболее подходящего способа входа на конкретный рынок для достижения целей предпринимательской деятельности.

- 1) Стратегия ценообразования подразумевает разработку эффективных стратегий ценообразования и имеет решающее значение для экономического успеха ВЭД. Предприятия должны учитывать такие факторы, как производственные затраты, транспортные расходы, тарифные платежи, налоги, обменные курсы, транзакционные расходы и условия хозяйствования на местных рынках. Ценовые решения должны соответствовать рыночному позиционированию, динамике конкуренции и восприятию ценности продуктов предприятия конкретным потребителем, обеспечивая при этом прибыльность и устойчивость на целевом рынке.
- 2) Управление цепями поставок значит, что предприятиям нужно перманентно оценивать и повышать эффективность своих цепей поставок с учетом таких факторов, как поиск и выбор поставщиков, производство, транспортировка, управление запасами, количество каналов товародвижения и распределение. Экономические соображения, такие как оптимизация затрат, снижение рисков и обратная связь с рынком, определяют проектирование глобальных цепей поставок и управление ими.
- 3) Управление рисками: все без исключения предприятия сталкиваются с различными рисками, включая политические, финансовые, операционные, рыночные и т.д. Разработка стратегий снижения рисков, диверсификация рынков присутствия, обеспечение надлежащего страхового покрытия и понимание местных правил и культурной динамики особо важны для минимизации экстерналий и защиты финансовой стабильности субъектов предпринимательской деятельности в разрезе вектора ВЭД.
- 4) Оценка эффективности и адаптивность означают особую важность непрерывной оценки экономических индикаторов и результатов ВЭД для выяснения моментов улучшения и внесения необходимых корректировок в стратегию. Предприятиям следует устанавливать KPI, соответствующие экономическим целям, в числе которых прирост продаж, норма прибыли, ROI, доля рынка, а также уровень удовлетворенности потребителей. Регулярный мониторинг индикаторов экономической эффективности позволяет предприятиям варьировать своими краткосрочными и долгосрочными планами на основе обратной связи с рынком и меняющихся экономических условий.

Экономический аспект стратегии ВЭД является неотъемлемой частью успеха всех без исключения предприятий в разрезе детального рассмотрения вариантов выбора рынка, способов входа на него и проч.

Основными компонентами стратегии ВЭД предприятия являются:

- 1) Вектор работы (миссия, направления, задачи и цели предприятия).
- 2) Корпоративные цели и задачи (определение основных заинтересованных фокус-групп предприятия, критериев оценки его работы).
- 3) Выделение стратегических бизнес-единиц (деление предприятия на части для оптимизации его деятельности).
- 4) Деление ресурсов среди структурных подразделений предприятия, отдельными его продуктами, физическими рынками и всем спектром видов деятельности.
- 5) Развитие конкурентных преимуществ и ключевых компетенций в контексте повышения его конкурентоспособности.
- 6) Эффективные функциональные стратегии (выбор варианта поведения на рынке, который нацелен на наиболее эффективное использование всех видов ресурсов предприятия).
- 7) Синергический эффект (KPI, набор знаний, гудвилл предприятия, а также активы и функциональные бизнес-процессы) [Ефремов, 2021; Малюк, 2020, 64].

Грамотно обоснованная и формализованная стратегия ВЭД предприятия в любых условиях играет ключевую роль в непрерывном его развитии. В рамках исследования на основе комплексного подхода собраны концептуальные отличительные характеристики при построении стратегии ВЭД предприятия (рис. 2).

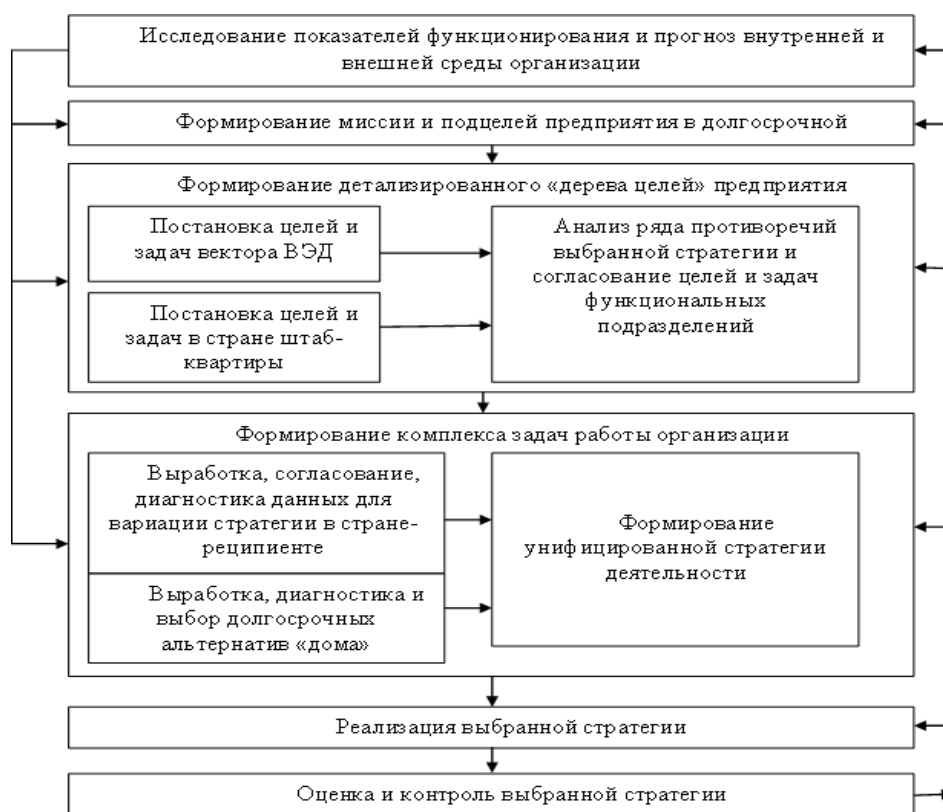


Рисунок 2 – Стандартная схема стратегии ВЭД предприятия [Зуб, 2021, 147; Воронин, 2021]

Детализация стратегий ВЭД предприятий

Стратегия ВЭД предприятия может быть конкретизирована по следующим направлениям:

- 1) Стратегия роста, в основе которой лежит интеграция, диверсификация, интенсификация и технологическое развитие субъекта хозяйствования.
- 2) Стратегия ограниченного роста с использованием инструментария экономии расходов и максимального изъятия имеющихся выгод из оборота, постоянной адаптации к конъюнктуре и условиям конкурентной борьбы, сохранения научно-технического и кадрового потенциалов.
- 3) Стратегия сокращения, в основе которой лежит организационная, финансовая, маркетинговая, социальная, экономическая санация или полное сворачивание предпринимательской деятельности [Курлыкова, 2020, 159; Керцнер, 2021].

Оценка основных показателей работы и финансовой устойчивости предприятия позволяет проводить диагностику их финансового потенциала и на ее основе сформировать наиболее реалистичный прогноз развития предприятия, выявить его конкурентные преимущества и уязвимые места, внедрить более гибкий экономический инструментарий в стратегию работы. Удержание стабильных позиций на рынке в значительной степени зависит от структуры финансовых ресурсов предприятия, в частности от источников их финансирования, как внутренних, так и внешних, сроков реализации портфеля инвестиционных проектов и проч. [Шарипов, Андрианова, Мельник, 2021, 24]. Особую роль здесь играет функциональное подразделение предприятия, отвечающее за внешнеэкономический вектор.

Основными задачами функционального подразделения по ВЭД являются:

- обеспечение законности работы предприятия и комплексного правового сопровождения его ВЭД по всем направлениям;
- управление экспортным потенциалом предприятия и всеобъемлющее содействие в создании и выведении на рынок конкурентоспособных товаров и услуг;
- обеспечение выполнения обязательств перед иностранными контрагентами и контактными аудиториями;
- освоение новых форм производственного, научно-технического и венчурного сотрудничества предприятия в долгосрочных горизонтах;
- подготовка контрактного продукта к таможенному оформлению;
- обеспечение гарантий и всех операций, связанных с логистическими цепями и потоками;
- обеспечение поддержки в режиме 24/7 и корректировки облачных и цифровых продуктов;
- гарантии послепродажного обслуживания экспортных продуктов и проч. [Ансофф, 1989; Курлыкова, 2020, 142; Рамперсад, 2020; Сироткин, Кельчевская, 2021, 201].

Механизм институционального взаимодействия определяется современным содержанием и особенностями экспортных продуктов предприятия, масштабами, видами и формами его ВЭД.

Эффективность ВЭД зависит от способности решать проблемы доступа к новым вариантам роста в динамичной рыночной среде и получать конкурентные преимущества, а также внедрять гибкие стратегии, оптимизирующие результаты операционной деятельности. Анализируя проблемы и предлагая стратегии улучшения, менеджмент предприятия предоставляет важнейшую экономическую информацию о том, как оно или его функциональные подразделения могут оптимизировать свой комплекс ВЭД, преодолевать барьеры и достигать показателей устойчивого роста на международных рынках [Анцупов, 2020].

Нынешняя рыночная конъюнктура отражает сразу несколько проблем, препятствующих достижению эффективности ВЭД предприятий (рис. 3).

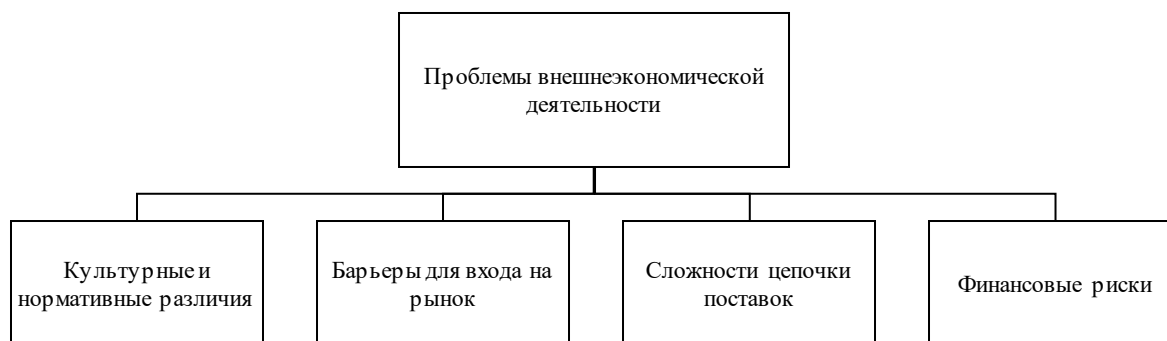


Рисунок 3 – Проблемы осуществления ВЭД предприятий в современных условиях

- 1) Культурные и нормативные различия между странами содержат в себе ряд потенциальных сложностей проведения ВЭД сквозь призму языковых барьеров, различий в методах ведения бизнеса и правовых рамок, влияющих на коммуникацию, переговоры и соблюдение определенных требований. Предприятия в обязательном порядке должны учитывать эти различия, чтобы обеспечить эффективное взаимодействие с иностранными контрагентами, контактными аудиториями, клиентами и органами власти различных юрисдикций.
- 2) Барьеры для вхождения на рынок, среди которых можно выделить тарифные ограничения, ограничения на ввоз/вывоз и лицензионные требования и т.п., что может препятствовать достижению целей эффективности ВЭД. Предприятиям необходимо преодолевать эти барьеры и разрабатывать стратегии для получения доступа к рынкам, создания распределительных сетей и ухода от протекционистских мер со стороны государств-реципиентов.
- 3) Управление глобальными цепями поставок создает сложности с точки зрения комплекса логистических аспектов, координации и обратной связи. Предприятия должны обеспечивать эффективные процессы поиска поставщиков, производства и дистрибуции с учетом таких факторов, как сроки выполнения заказов, оптимизация затрат, IT-сопровождение и контроль качества. Приведение стратегий цепей поставок в соответствие с требованиями зарубежных рынков имеет решающее значение для достижения и перманентного повышения эффективности функционирования предприятия в долгосрочной перспективе на основе КРІ.
- 4) Колебания валютных курсов и финансовые риски могут повлиять на прибыльность от осуществления ВЭД. Предприятиям необходимо снижать данные риски с помощью хеджирования, финансового планирования и диверсификации [Miller, Friesen, Mintzberg, 1984, 58].

Эмпирические материалы функционирования предприятий, различные бенчмарки и проч. сформировали определенный алгоритм для управленческих структур, который может сосредоточиться на представленных ключевых направлениях повышения эффективности ВЭД предприятия (рис. 4).

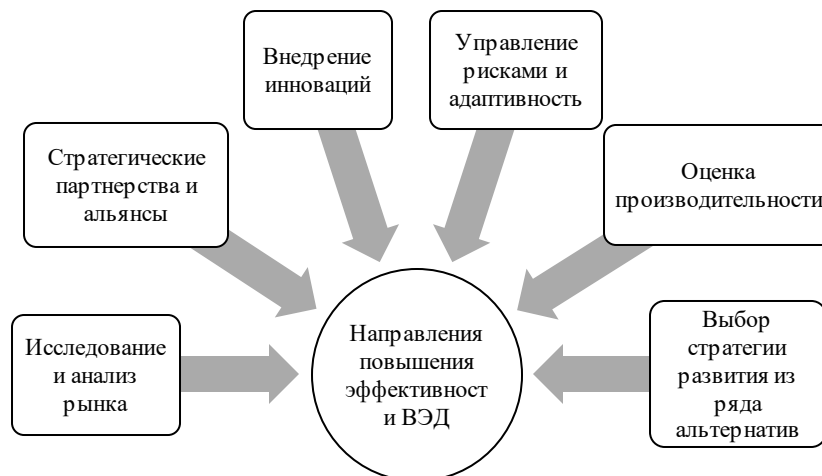


Рисунок 4 – Направления повышения эффективности ВЭД предприятий [Антипатов, 2022; Агафонов, 2020]

Заключение

Подытоживая, стоит отметить, что предприятиям следует разрабатывать четкую формализованную дорожную карту, в которой описываются их цели, целевые рынки, конкурентное позиционирование, комплекс маркетинга и подходы к входу на рынок. Стратегия с позиций комплексности должна учитывать ряд экономических индикаторов, таких как ценообразование, дистрибуция, брендинг и маркетинговые каналы. Тщательно разработанная стратегия обеспечивает основу для принятия решений и направляет распределительные структуры для оптимизации экономических результатов от внешнеэкономических операций. В рамках работы большинства современных гибких предпринимательских структур этому способствует быстрый и адаптивный переход всех структурных подразделений в диджитализацию, специализация на высокотехнологичных продуктах, а также понимание современных потребностей рынка и KPI.

Библиография

1. Агафонов В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. М.: ИНФРА-М, 2020. 276 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. Л.И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 303 с.
3. Антипатов Ю.А. Обзор научных взглядов на разработку стратегии развития фирмы в рамках исследования экономической категории // Вопросы науки и образования. 2022. № 19 (31). С. 26-29.
4. Анцупов А.Я. Стратегическое управление. 4-е изд., испр. и перераб.. М.: Проспект, 2020. 344 с.
5. Воронин Н.В. Специфика выбора стратегии развития предприятия // Вестник науки и образования. 2021. № 12-2 (66).
6. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Финпресс, 2021. 191 с.
7. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2021. 375 с.
8. Калашникова И.А. Организация инновационного проектного управления на предприятии // Материалы Международной научно-практической конференции «Теория и практика организации промышленного производства. Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения». Ч. 1. Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2019. 399 с.
9. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. 2-е изд. М.: МИСИ-МГСУ, 2021. 321 с.
10. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент. М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2020. 176 с.
11. Ларионов И.К. (ред.) Стратегическое управление. 3-е изд. М.: Дашков и К°, 2022. 234 с.
12. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. М.: Юрайт, 2020. 361 с.

13. Об экспортном контроле: федер. закон № 183-ФЗ от 18.07.1999. URL: <https://www.fininform.ru/Documents/Document.aspx?docId=224>.
14. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов сохраняя целостность. М.: Альпина Бизнес Букс, 2020. 352 с.
15. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Стратегический менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2021. 263 с.
16. Темнышова Е.П. и др. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. М.: ИНФРА-М, 2021. 297 с.
17. Шарипов Ф.Ф., Андрианова А.В., Мельник К.А. Сущность внешнеэкономической деятельности предприятия // Сборник статей VI Всероссийской научной конференции «Львовские чтения – 2021». М.: Государственный университет управления, 2021. С. 198-201. EDN YWRDUL.
18. Miller D., Friesen P., Mintzberg H. Organizations: A Quantum View. Prentice Hall, 1984.

To the question of the development of a strategy for the external economic activity of the enterprise

Igor' V. Kolos

Senior Lecturer,
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
283050, 31 Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: 202419880921@mail.ru

Galina G. Skibenko

Senior Lecturer,
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mikhail Tugan-Baranovsky,
283050, 31 Shchorsa str., Donetsk, Russian Federation;
e-mail: galina_skibenko@mail.ru

Abstract

Foreign economic activities (FEA) have become an integral part of the strategic agenda of enterprises operating under today's tough competitive conditions, as well as under a number of existing constraints. The fundamental concepts and structures underlying international business operations are studied to provide a comprehensive understanding of the importance and challenges faced by enterprises engaged in foreign economic activities. Successful participation in foreign economic activities requires careful strategic planning, adaptability and an understanding of cultural, legal and market dynamics. Enterprises that realize and enhance foreign economic activity can open new opportunities for their growth, innovation and sustainable success in the global business arena. The work considers the goals and objectives of FEA from the perspective of all stakeholders and emphasizes the importance of strategic planning of all parameters of enterprises' foreign economic activities in conjunction with operational response and adaptation to current market conditions, and also address key economic aspects of the FEA strategy. In the logical sequence, problems of implementation of foreign economic activities by enterprises at the current stage are highlighted and areas for improving its efficiency are highlighted.

For citation

Kolos I.V., Skibenko G.G. (2024) K voprosu o razrabotke strategii vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti predpriyatiya [To the question of the development of a strategy for the external economic activity of the enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (8A), pp. 452-461.

Keywords

Foreign economic activity, strategy, economic component, efficiency, environment, enterprises, volatility.

References

1. Agafonov V. A. Strategic management. Models and procedures. Moscow: INFRA-M, 2020. 276 p.
2. Ansoff I. Strategic management / trans. from English by L. I. Evenko. Moscow: Economica, 1989. 303 p.
3. Antipatrov Yu. A. Review of scientific views on the development of a company's development strategy in the framework of the study of an economic category // *Issues of Science and Education*. 2022. No. 19 (31). P. 26-29.
4. Antsupov A. Ya. Strategic management. 4th ed., corrected. and revised. Moscow: Prospect, 2020. 344 p.
5. Efremov V.S. Business Strategy. Concepts and Methods of Planning. Moscow: Finpress, 2021. 191 p.
6. Kalashnikova I.A. Organization of Innovative Project Management at the Enterprise // *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference "Theory and Practice of Industrial Production Organization. Efficiency of Organization and Management of Industrial Enterprises: Problems and Solutions"*. Part 1. Voronezh: Voronezh State Technical University, 2019. 399 p.
7. Kerzner G. Strategic Management in the Company. Model of Mature Project Management. 2nd ed. M.: MISI-MGSU, 2021. 321 p.
8. Kurlykova AV Strategic Management. M.: IC RIOR: NIC INFRA-M, 2020. 176 p.
9. Larionov IK (ed.) Strategic Management. 3rd ed. M.: Dashkov i K°, 2022. 234 p.
10. Malyuk VI Strategic Management. Organization of Strategic Development. M.: Yurait, 2020. 361 p.
11. Miller D., Friesen P., Mintzberg H. Organizations: A Quantum View. Prentice Hall, 1984.
12. On Export Control: Federal Law No. 183-FZ of July 18, 1999. URL: <https://www.fininform.ru/Documents/Document.aspx?docId=224>.
13. Rampersad H. Universal system of indicators: how to achieve results while maintaining integrity. Moscow: Alpina Business Books, 2020. 352 p.
14. Sharipov F.F., Andrianova A.V., Melnik K.A. The essence of foreign economic activity of the enterprise // *Collection of articles of the VI All-Russian scientific conference "Lviv Readings - 2021"*. Moscow: State University of Management, 2021. pp. 198-201. EDN YWRDUL.
15. Sirotkin S.A., Kelchevskaya N.R. Strategic management. Moscow: INFRA-M, 2021. 263 p.
16. Temnyshova E.P. et al. Foreign economic activity of the enterprise. Moscow: INFRA-M, 2021. 297 p.
17. Voronin N.V. Specifics of the choice of enterprise development strategy // *Bulletin of Science and Education*. 2021. No. 12-2 (66).
18. Zub A.T. Strategic Management. 4th ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait, 2021. 375 p.