

## Особенности формирования стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности

**Шаталова А.Н.** annashatalova@yahoo.com

Канд. техн. наук **Чеботарь А.В.**

Университет ИТМО

191002, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

*Цель статьи определены особенности формирования стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности в условиях современных рисков и кризисов. Задачи: обобщены и уточнены понятия устойчивости, проанализированы концептуальные подходы к разработке стратегий по признакам соответствия уровню конкуренции, остроты борьбы на рынке, жизненного цикла рынка и компании; выделены статическая, динамическая, циклическая, функциональная, ресурсная, адаптационно-балансовая и стратегическая устойчивость; подчеркнута важность пищевой промышленности и приведены примеры устойчивого развития компаний на основе выстраивания финансовых, технологических, инновационных стратегий. Объектом исследования являются предприятия пищевой промышленности, предмет исследования-это социально-экономические отношения по поводу формирования устойчивого стратегического поведения на рынке. Методы: для подготовки статьи использованы логический, индукции, дедукции, эмпирический, аналитический методы. Результаты: при обобщении концептуальных подходов к оценке сущности, состояния и назначения стратегий устойчивости выявлено многообразие научных школ и парадигмальных заключений по поводу классификации, признаков и формирования стратегий устойчивого развития. Автором были дополнены подходы к пониманию сущности и критериев устойчивости для предприятий пищевой промышленности с учетом специфики отрасли и сложной многоуровневой интеграции предприятий пищевой промышленности, предложены параметры и разработки для комбинирования стратегий по жизненным циклам, потенциалу развития и адаптацию к рынку, своевременной их замены по мере достижения результата или несоответствия условиям позиционирования. Рекомендации: для разработки оригинальной стратегии устойчивого развития каждому предприятию необходимо учитывать классические и новые разработки, а также оценивать ситуацию на рынке, влияние внешних и внутренних факторов, фазы жизненного цикла и потенциал развития предприятия. Опираясь на ресурсную, организационно- правовую, кадровую, стратегическую, конкурентную, финансовую, маркетинговую и управленческую стороны устойчивости, менеджмент формирует алгоритм действия механизма обеспечения на основе комплексного анализа факторов и условия для повышения стабильности, сохранения позиций и выбора направлений для развития в рискованной среде.*

*Ключевые слова:* стратегия, устойчивость, отрасли, пищевая промышленность, конкуренция, критерии стабильности, риски, кризисы.

---

## Sustainable Development strategies for Food Processing Enterprise

**Shatalova A.N.** annashatalova@yahoo.com

*Ph.D. Chebotar A.V.*

*ITMO University*

*9, Lomonosova str., Saint Petersburg, Russia, 191002*

*A key area of this article is to advance research on Sustainable Development strategies for Food Processing Enterprise in case of financial crisis and basic types of inherent risks. The purpose of this paper is to contribute to the discourse on sustainability by further explaining the paradigm and its implications for food industries life cycle and actions in the quest for sustainable development. The importance of the food industry is highlighted through examples of financial, technical, and innovation strategies.*

*Keywords:* strategy, sustainability, sustainable development, food enterprises, risks, innovations

## Введение

В условиях энтропии внешней среды, геополитических, циклических, финансово-экономических и структурных кризисов для бизнеса важным является готовность к переменам и угрозам на основе разработки и применения вариантов стратегий устойчивого развития. В зависимости от условий, тенденций и ситуаций в науке и практике накоплены концептуальные и методологические разработки, предложены инструменты, методы и механизмы выявления рисков и опасностей, нивелирования угроз, консервации, сохранения и возрождения производства.

Проблемы выстраивания стратегий функционирования предприятий в условиях кризиса, модели повышения устойчивости по отраслям изучают и разрабатывают ученые Агафонов В.А., Алексеев С.Б., Тумаков Е.А., Артамонов Б.В., Виноградов А.Г., Грешонков А.М., Григорян Е.С., Дырдонова А.Н., Канунников А.В., Мардас А.Н., Гуляева О.А., Кадиев И.Г., Пашкус Н.А., Пушняк Е.В., Тамаев Р.Ф., Шестерикова Н.В., Якушева В.В. Однако в новых условиях в силу специфического сочетания факторов для каждого предприятия остаются актуальными задачи выбора и разработки стратегий задолго до наступления рискованной ситуации, использования сбалансированных решений и замены стратегических механизмов управления поведением в нестабильных условиях в соответствии с жизненным циклом предприятия, миссией и целями. В этой связи целью статьи является выявление особенностей формирования стратегии устойчивого развития предприятий пищевой промышленности в условиях современных рисков и кризисов.

### 1. ЗНАЧЕНИЕ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ЭКОНОМИКЕ СТРАНЫ

Прежде всего, обратимся к значимости пищевой промышленности, отраслевое состояние и особенности которой отражаются на разработке стратегий устойчивого функционирования и позиционирования предприятий. Перерабатывающая и пищевая промышленность России, являясь сложной по структуре стратегической отраслью и частью агропромышленного комплекса страны (АПК), производит 95 % всего потребляемого в России продовольствия, на которое население тратит почти  $\frac{3}{4}$  своих доходов [1]. К 2020 году в отрасли работают более 50 тысяч предприятий и занято 2 миллиона человек. В пищевую промышленность России входит около 30 отраслей и более 60 видов производства. Выручка предприятий пищевой промышленности РФ превышает 7 трлн. руб., а рентабельность достигает 7,9%. В 2019 году было произведено 2,7 млн тонн мяса, переработка картофеля увеличилась на 21,8% до 298 тыс. тонн, выработка нерафинированного подсолнечного масла составила 5,3 млн тонн. Совокупный прирост производства пищевых продуктов в 2019 году составил 4,5%.

В целом в стране к 2020 году отсутствует дефицит продовольствия, на рынке растет конкуренция, но остаются острыми вопросы качества продукции, ресурсосбережения, инвестирования, размещения производства, взаимосвязи с производителями сырья, технико-технологической обеспеченности, цифровизации, роботизации, повышения производительности и оплаты труда, оптимизации ценообразования, экологической безопасности. Эти вопросы являются актуальными для каждого предприятия и лежат в основе стратегий развития, поведения на рынке и устойчивого позиционирования.

### 2. СОДЕРЖАНИЕ И СПЕЦИФИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Следует отметить, что при разработке оригинальной стратегии предприятия важно сочетать классические и новаторские разработки, опираться на исследования ученых и достигнутый опыт практиков. Разнообразие стратегий в современных научных разработках отражает вариативные взгляды и научные подходы, позволяющие объединить и классифицировать стратегии развития, инвестирования, менеджмента и маркетинга, дистрибуции, взаимодействия с агентами и клиентами [2, 3]. Так, по уровням деятельности предприятия выделяют корпоративные, деловые и функциональные стратегии [4]. В зависимости от направленности развития и жизненного цикла компании базовыми становятся стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста, сокращения, стабилизации, реструктуризации предприятия [5]. По отношению к конкурентам выделяют стратегии прорыва или лазерного луча, ценового и продуктового лидерства (дифференциация), стратегии лидерства на узком сегменте. В зависимости от положения на рынке компании могут использовать стратегию лидера, последователя, стратегию новичка, концентрации и накопления сил или стратегию голубого океана.

Стратегией устойчивого развития предприятия, по мнению Шестерикова Н.В., следует называть долгосрочный план действий, направленных на постоянное обновление структурного и функционального содержания производственно-экономической системы (предприятия) с целью формирования эффективного, стабильно оптимального экономического состояния. Компания с устойчивым потенциалом в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды сохраняет общую эффективность функционирования, выполняет все обязательства перед работниками, организациями, государством, получает достаточный доход и осуществляет соответствующие расходы в соответствии с миссией, видением перспектив и целями предприятия [6]. Однако

нужно обратить внимание на сущность самого термина «устойчивость», которая может быть конкурентной, корпоративной, функциональной, стратегической, инновационной, финансовой и другой. Устойчивость мы понимаем как способность системы сохранять определенное сбалансированное состояние при влиянии внешних воздействий, равновесие между целями фирмы и достижениями, ресурсами, затратами, эффектами, реакциями. Можно выделить статическую, динамическую, циклическую, функциональную, ресурсную, адаптационно-балансовую и стратегическую устойчивость.

Конкурентная устойчивость предприятия в исследованиях Алексеева С.Б. и Тумакова Е.А. предстает как комплексная характеристика способности предприятия создавать и поддерживать конкурентные позиции на целевых рынках, выживание и достижение стратегических целей вопреки действиям конкурентов [7]. Григорян Е.С. под стратегической устойчивостью понимает систему взаимосвязанных подсистем предприятия, взаимодействие которых гарантирует адаптацию предприятия к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды при сохранении конкурентных преимуществ и прибыли [8].

Тамаев Р.Ф. отмечает, что устойчивость в виде относительной неизменности основных параметров социально-экономической системы, способности системы оставаться неизменной в течение определенного времени, связана со стабильностью, сохранностью, динамическим равновесием, саморазвитием [9]. В связи с чем основой устойчивого развития предприятий является соблюдение экономической макросистемой (национальной экономикой, государственными институтами, властью, регионам, наукой) равновесия между выделенными парами системообразующих макро- и микроэкономических компонент: производительными силами и производственными отношениями, спросом и предложением, накоплением и потреблением, потребностями и ресурсами, перерабатывающими и производящими предприятиями, экологией и урбанизацией, использованием природных ресурсов и сохранением природы, соотношением интегративности (кооперации) и самостоятельности предприятий, ценностями настоящего и будущих поколений, потреблением и творчеством [9].

Тамаев Р.Ф. к основным принципам устойчивого развития предприятия относит способность развиваться в соответствии с намеченной стратегией; противодействовать воздействию внешней и внутренней среды; сохранять соответствие производственных отношений уровню развития производительных сил; эффективно работать в любых условиях; обладать потенциалом инновационного развития; обеспечивать социальную и экологическую ответственность [9]. Пушняк Е.В. считает, что устойчивость зависит от постоянно возрастающего внимания к ключевым клиентам, клиентоориентированности, способности помогать и служить обществу в стратегическом управлении и развитии всех бизнес-единиц [10].

Кривошеева Е.В. подчеркивает важность маркетинга при повышении эффективности управления конкурентоспособностью, экономическим потенциалом, клиентоориентированностью и коммуникациями в нестабильных условиях [11]. Шуклина З.Н. обращает внимание на синергетику процесса повышения конкурентности, инновационной активности, стабильного имиджа и рыночной устойчивости, на роль холистического маркетинга в управлении, выстраивании отношений с партнерами, конкурентами и клиентами на рынке [12]. Чеботаренко Е.С. выделяет шесть стратегий конкурентной борьбы: противостояния сильным сторонам конкурента, использования слабых сторон конкурента, атаки на сильные и слабые стороны конкурента, одновременно; захвата незанятых сегментов рынка, партизанской войны и упреждающих ударов [13]. В зависимости от стратегических целей в отношении конкурентов Рубин Ю.Б. выделяет следующие конкурентные стратегии: 1) стратегию механической монополизации, которая направлена на ослабление конкурентов и устранение их как субъектов предпринимательства; 2) стратегию усиленной интегрирующей консолидации, проявляющуюся в поглощении, присоединении конкурента и превращении его в собственное подразделение; 3) стратегию обособления бизнеса при создании условий дистанцирования от конкурентов; 4) стратегию кооперативной солидарности и сотрудничества с конкурентами в отношении других конкурентов (враг моих врагов-мой друг) [14].

**Алгоритм действия механизма обеспечения устойчивого развития и направления анализа факторов**

Алгоритм механизма	Направление анализа влияния факторов на устойчивое развитие промышленного предприятия
1. Определение цели и формирование концепции устойчивого развития предприятия	а) количественная и качественная оценка перечня, уровня воздействия внешних и внутренних социальных, правовых, информационных, экологических, экономических и рисков факторов на экономические результаты деятельности предприятия; б) определение количественного и качественного воздействия факторов внутренних факторов и экономической деятельности (финансирование, капитализация, ликвидность, ROE) на показатели устойчивого развития предприятия; в) оптимизация критериев, параметров, показателей, методов и методик для оценки устойчивости и перспективности стратегий;
Разработка политики и стратегий устойчивого развития предприятия	Выбор стратегии устойчивого развития на основе сравнения альтернативных вариантов и оценки факторов стабильности развития;
Проведение мониторинга факторов внешней и внутренней среды, выявление влияния на устойчивое развитие предприятия	Прогнозирование, моделирование, планирование (стратегическое, тактическое и оперативное), разработка проектов, постановка задач, оформление функциональных требований и распределение по исполнителям.
Комплексный анализ проявления и влияния факторов внешней и внутренней среды на устойчивое развитие предприятия	Разработка механизма, программы действий и принятие управленческих решений для реализации проектов, определение конкретных задач для всех подразделений предприятия.
Корректировка или замена стратегии	Мониторинг уровня устойчивого развития на основе выработанных критериев, параметров и показателей.

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Ученые, оценивая конкурентную среду на различных по зрелости рынках, предлагают многообразие конкурентных стратегий в зависимости от этапа жизненного цикла рынка. Так на этапе неограниченного роста рынка, по их мнению, целесообразно использовать стратегию снятия сливок, на этапе конкурентного роста — стратегию снижения издержек, на этапе спада рынка применять игру на узких нишах. Есть варианты комбинирования четырех основных типов конкурентных стратегий в зависимости от ценностной ориентации компании. Исследователи выделяют: а) виолентную стратегию, ориентированную на снижение всех видов издержек; б) пациентную, нацеленную на выпуск небольшого количества высококачественной продукции; в) коммутантную, способную удовлетворить быстро меняющиеся потребности клиентов; г) эксплерентную, направленную на предложение товаров нового поколения [2]. В определенной степени такое видение устойчивости ассоциируется с наиболее известной классификацией конкурентных стратегий М. Портера, который предлагает разделять конкурентные стратегии на стратегии формирования конкурентных преимуществ, обеспечения конкурентоспособности и стратегии конкурентного поведения [15]. Однако стратегии формирования конкурентных преимуществ, как и стратегии обеспечения конкурентоспособности формируются во внутренней среде предприятия и могут стать платформой обеспечения для стратегий конкурентной устойчивости. Для повышения

устойчивости предприятия необходимо учитывать размер потенциала, масштабы деятельности предприятия и в зависимости от размера комбинировать конкурентные стратегии, используя силовые конкурентные стратегии обслуживания массового спроса (для крупных предприятий), стратегию нишевой специализации как бизнес-стратегию роста (для средних предприятий) и стратегии гибкости и мобильности (для малых предприятий).

Примером стратегической устойчивости является Группа «Черкизово» - крупнейший в России производитель мясной продукции, имеющий крепкие позиции на рынке и четкую ориентированность на потребителя. Группа развивается с 1974 году, когда в Москве открылся Черкизовский мясоперерабатывающий завод (ЧМПЗ), занимает первое место по мясопереработке и совокупному производству мяса птицы, а также второе место – по производству свинины в РФ. Выручка компании в 2019 году составила 120109 млн. руб., что на 19,6% больше, чем в 2018 году. Скорректированная рентабельность по EBITDA в 2019 году определена на уровне 17,2%, а в 2018 была 20,3%. Чистая прибыль компании достигла 8958 млн. руб., увеличившись на 3 956 млн. руб. к 2017 году, но сократившись на 10% по отношению к 2018 году. Стратегия Группы «Черкизово» предусматривает баланс органического роста и создание новых производств с консолидацией активов на мясном рынке страны [16].

Целенаправленность и таргетирование являются основными элементами в формировании способности оказывать услуги на каждом уровне формирования связей с клиентом, от стратегии до конкретных действий, организации деятельности, внедрения инноваций и информационных технологий. Выделяя корпоративную устойчивость, нацеленную на распределение ресурсов между различными бизнес-единицами, и функциональную стратегию более низкого уровня, например, в области маркетинга и финансов, направленную на достижение целей в пределах конкретных видов деятельности бизнес-единицы, исследователи считают наиболее важным выстраивание методологии стратегии. Пушняк Е.В. обозначает основные отличительные черты стратегической методологии: а) оценка потенциала (способности) реализовать на каждом этапе задач формирования стратегии; б) итерация между потенциалом способности реализации стратегического процесса, позволяющая увеличить степень свободы для получения большей отдачи; в) готовность в содействии клиенту в осуществлении избранной стратегии

Канунников А.В. предлагает следующие элементы или составляющие части стратегической устойчивости промышленного предприятия: 1) финансовая устойчивость как способность предприятия поддерживать долгое время планируемый уровень ликвидности и платежеспособности; 2) инвестиционная устойчивость, обеспечивающая способность предприятия поддерживать длительное время запланированный уровень инвестиционной привлекательности и инвестиционного потенциала; 3) коммерческая устойчивость, связанная со способностью предприятия к продолжительному осуществлению успешной деятельности на рынке; 4) кадровая устойчивость или поддержание высокого уровня компетенции, производительности и низких показателей текучести кадров; 5) производственная устойчивость как способность к поддержанию и развитию современного уровня технологий; 6) организационно-экономическая устойчивость, проявляющаяся в рамках эффективно функционирующего единого информационного пространства, обеспечивающего взаимодействие всех участников технологического процесса и подсистемы управления предприятием с внешней средой [17].

Мы считаем, что этот перечень можно дополнить разработками и критериями рыночной, репутационной и инновационной устойчивости. Для предприятий пищевой промышленности критериями финансовой устойчивости являются объем задействованных средств (капитал); объем собственных оборотных средств; степень обеспеченности собственными оборотными средствами и уровень ликвидности; сохранность финансового и физического капитала, соответствие структуры использования вложенных средств структуре источников финансирования по суммам и срокам. Для критериев экономической устойчивости важно определить стабильность спроса и прибыли, долю на рынке, баланс сырья и замкнутый цикл производства, глубину переработки и потери сырья, объем инновационной продукции, структуру основных и оборотных средств, логистические, маркетинговые, организационно-управленческие и инфраструктурные затраты. Для интегральной устойчивости критерии оценки образуются масштабами и конфигурацией компонентов ключевых направлений экономического, социального и инновационного развития предприятия; темпоральными характеристиками развития и векторными оценками по уровням; нормативными критериями по отдельным характеристикам, функциям. Критерии должны быть сопоставимыми, аддитивными и коррелирующими между собой.

Артамонов Б.В. рекомендует проводить оценку стратегической конкурентоспособности продукции по этапам: 1) Ранжирование элементов продукта по степени значимости для покупателя; 2) Определение удельного веса каждого элемента в структуре продукта методом экспертных оценок; 3) Сравнение удельного веса каждого элемента продукта с удельным весом аналогичных элементов продукта у конкурентов; 4) Критериальное завершение оценки конкурентоспособности продукции по высокому удельному весу наиболее значимых для покупателей видов продуктов [18].

Рыночную активность и устойчивые позиции демонстрирует Группа компаний «ЭФКО», основанная в 1994 году и являющаяся крупнейшим российским вертикально-интегрированным производителем жиров, входящим в число системообразующих предприятий пищевой промышленности и производителей продукции, обеспечивающих продовольственную безопасность РФ. Выручка компании в 2018 году составила 165,9 млн. руб., чистая прибыль 65 млн. руб., уровень рентабельности собственного капитала 134% [19]. Компания

последовательно реализует стратегии лидерства, диверсификации и модернизации производства. Лидерство проявляется в сегменте производства жиров специального назначения и маргариновой продукции с усилением лидирующих позиций в сегменте за счет разработки новых, более совершенных видов жиров и повышения степени лояльности клиентов. Расширение географии, размещения сбыта и дистрибьюции связано с выводом продукции Компании на новые перспективные рынки, в частности на рынки стран СНГ. Модернизация производственных мощностей и оптимизация затрат основывается на обновлении фондов, строительстве новых производственных объектов для увеличения выпуска и расширения ассортимента продукции и улучшения операционной эффективности производства [19].

Грешонков А.М. характеризует направления повышения устойчивости предприятия пищевой промышленности в связи с реализацией стратегических приоритетов безопасности государства, региона и муниципалитетов в продовольственной сфере на основе нивелирования угроз. Предприятию нужно учитывать варианты институционального и социального развития сельских территорий, доступности рынка функционального питания, совершенствование системы прямой и косвенной поддержки государством АПК в целях снижения инфляционных издержек [20]. Дырдонова А.Н. предлагает свое видение методологии управления устойчивостью промышленного кластера, с помощью систематизированных моделей обеспечения устойчивости промышленного кластера, в том числе модели макротехнологии; иерархии; сети; института и концептуального подхода к интегральной оценке эффективности использования кластерного потенциала промышленности [21]. Отличительной особенностью методологии является использование универсального для любой макротехнологии критерия эффективности устойчивого развития промышленного кластера по энергоэффективности, являющейся критерием глобального оптимума по сравнению с традиционными показателями экономической эффективности и аддитивными интегральными моделями оценки социально-экономической эффективности [21].

## МЕХАНИЗМ ПОСТРОЕНИЯ СТРАТЕГИЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Мы разделяем мнение Дырдоновой А.Н. о том, что механизм устойчивого развития промышленного комплекса основан на управлении частью цепочки создания ценности на базе ресурса или источника конкурентного преимущества, локализованного и интегрированного в рамках промышленного кластера, который может быть реализован в виде различных форматов, в том числе законодательно закрепленных (например, актуальный в настоящее время формат TOP). В свою очередь, промышленный кластер в качестве признака предполагает наличие общей инфраструктуры и единого энергетического баланса [21]. Механизм может базироваться на основе следующих экономических ресурсов: ресурса макротехнологии (территориальной-технологической близости элементов цепочки создания ценности, инновационно-технологического ресурса, то есть возможности управления технологией, находящейся в основе цепочки создания ценности) и роста энергоэффективности; иерархического ресурса, основанного на отношении собственности (вертикальная интеграция элементов цепочки); сетевого ресурса, связанного с синергией локализованных в экономическом пространстве самостоятельных экономических агентов; институционального ресурса, основанного на феномене повышения эффективности промышленного кластера на основе снижения неопределенности рынка в рамках кластера, в том числе административными методами [21].

Клейнер Г.Б. для выстраивания стратегической позиции устойчивого предприятия выделяет следующие типы технологической динамики по отношению к ситуации энтропии, рисковым турбулентным условиям: стабильную технологию; технологический дрейф или планомерное однонаправленное эволюционное изменение технологии; технологический скачок, т.е. резкое кратковременное единичное в данный период изменение технологии; хаотичное изменение технологии; плавные колебания технологии в сочетании с технологическим дрейфом; челночные (возвратно поступательные) движения и колебания технологии в сочетании с технологическим дрейфом, т.е. совокупность технологических изменений и отклонений вокруг некоторого тренда [22]. Мы хотим подчеркнуть, что производственно-технологическую устойчивость важно сочетать с кадровыми стратегиями и мотивационными решениями, творческой активностью (ТРИЗ), механизмом активизации интересов персонала и менеджмента.

Стратегический анализ, как отмечают Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В., является важнейшим элементов при выборе и разработке стратегии устойчивого развития предприятия, так как позволяет определиться с ресурсами организации, потенциалом развития в условиях нестабильной внешней среды [5]. Полную и четкую схему проведения стратегического и конкурентного анализа предложили Фляйшнер К. и Бенсуссан Б., которые разработали систему FAROUT, основанную на принятии важных и обоснованных результатов анализа и ценности для бизнес-решений [3]. Системные критерии должны обладать несколькими общими характеристиками: ориентированностью на будущее, точностью, достоверностью, ресурсной готовностью и эффективностью, объективностью, полезностью и своевременностью. Уровень устойчивости зависит от сочетания элементов по удержанию позиции лидера на рынке (базовых, обеспечивающих и функциональных): производственного совершенства (уникальное сочетание качества, цены и простоты приобретения), лидерства и

клиентоориентированности, близости к потребителю (мониторинг требований и адаптирование товаров к запросам потребителей).

Для стратегического планирования (форсайта) в условиях нестабильности Клейнер Г.Б. рекомендует согласованность, компромисс, баланс сил и потенциалов. В первую очередь, это относится к таким полярно направленным, альтернативным силам и процессам, действующим бифуркационно и разрывающим предприятие, как инновационность и инерционность развития предприятия (сохранение, консервация и прорывные венчурные риски); тенденции прошлого и вызовы будущего (опытнический консерватизм и инновационное мышление); потребление и накопление; конкуренция и кооперация (индивидуализация и партнерство, самостоятельность и коллегиальность); внутреннее и внешнее давление на предприятие; интересы внутренних подсистем и цели предприятия в целом; интересы внешних и внутренних стейкхолдеров (интересы, мотивы, цели и риски); частная собственность и влияние государства; детальное структурирование и общее комбинаторное видение миссии и потенциала предприятия [22].

Дырдонова А.Н. предлагает 4 модели обеспечения устойчивости промышленного кластера на основе матрицы устойчивости: макротехнологии; иерархии; сети; институты. Классификация моделей адекватна позиции новой теории экономических систем Клейнера Г.Б., поскольку в зависимости от комплекта имеющихся ресурсов конкурентных преимуществ экономические системы содержательно отличаются, имея разную степень управляемости [23]. Поэтому разработанная технология управления экономическим развитием системы предполагает дополнение типологией выбора системообразующего признака управленческого воздействия по степени устойчивости кластера. При прочих равных условиях прогнозируется рост устойчивости развития промышленного кластера в соответствии со предложенной схемой. Но в условиях многофакторного и поливекторного развития ситуации устойчивость будет меняться нелинейно, гипертрофированно по спирали и синусоиде. Степень открытости экономических границ кластера повышает транзакционные издержки, приводя к локальному оптимуму, снижая устойчивость в целом в результате минимизации доли эндогенных факторов.

### Заключение

Для повышения устойчивости предприятия пищевой промышленности в условиях максимальной энтропии необходимо учитывать состояние отрасли, конкуренцию на рынке, спрос на продукцию и платежеспособность покупателей. Различают стратегическую, конкурентную, финансовую, маркетинговую, инвестиционную, организационно-правовую и управленческую устойчивость, которая не является жестко фиксированным уровнем и «зацементированным» конгломератом мер, а предполагает адаптационно-сбалансированную, гибкую динамику критериев и параметров в определенном пространственно-временном поле, сменяемость стратегий и вариативность механизмов и моделей соответствия требованиям покупателей, наличие ресурсов и эффектов. Устойчивость отражает ценность, стоимость и соизмеримость мероприятий и управленческих решений (совокупных затрат и синергетических эффектов) по реализации предприятием задач продовольственной безопасности, социально-экономического, финансового и инвестиционно-инновационного развития.

### Литература

1. Чеботаренко Е.С. Типы стратегий конкурентной борьбы на рынке услуг // Вестник СамГУПС. 2008. № 6(18). С. 102—109. Chebotarenko E.S. Tipy strategij konkurentnoj bor'by na rynke uslug // Vestnik SamGUPS. 2008. № 6(18). S. 102—109.
2. Алексеев С.Б., Тумаков Е.А. Механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. №4. С. 9—18. Alekseev S.B., Tumakov E.A. Mekhanizm formirovaniya
3. Алехина О.Ф., Воронов Н.А., Удалов Ф.Е. Оперативное и стратегического управление производством на промышленных предприятиях: Монография. Нижний Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2013. 295 с. Грешонков А.М. Перманентность стратегических приоритетов экономической безопасности России в продовольственной сфере / Диссертация ... доктора экономических наук. Тамбов. 2015. 312 с. Greshonkov A.M. Permanentnost' strategicheskikh prioritetov ekonomicheskoy bezopasnosti Rossii v prodovol'stvennoj sfere / Dissertaciya ... doktora ekonomicheskikh nauk. Tambov. 2015. 312 s.
4. Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В. Концептуальные основы стратегии инновационного развития промышленных предприятий: Монография. Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2010. 273 с. Efimychev Y.I., N. Novgorod: Izd-vo NNGU im. N.I. Lobachevskogo, 2010. 273 s.
5. Шестерикова Н.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей / Диссертация... кандидата экономических наук. Нижний Новгород. 2009. 130

- с
6. *Алексеев С.Б., Тумаков Е.А.* Механизм формирования и выбора стратегий конкурентной устойчивости предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. №4. С. 9—18.
  7. *Григорян Е.С.* Иерархическая модель факторов стратегической устойчивости промышленных предприятий // ВНИ: экономика и управление. 2016. №3 (16). С. 104-106.
  8. *Таммаев Р.Ф.* Обеспечение устойчивого развития предприятий пищевой промышленности на основе интеграции / Автореферат диссертации ... кандидата экономических наук. Воронеж. 2012. 24 с. Tammaev R.F. Obespechenie i
  9. *Бушняк Е.В.* Методология стратегии инновационной деятельности. М. : ИНИЦ «ПАТЕНТ», 2014. 208 с. k
  10. *Кривошеева Е.В.* Маркетинговое поведение как инструмент повышения конкурентоспособности производственного предприятия / Диссертация ... кандидата экономических наук. Ростов-на-Дону. 2016. 135 с. Krivosheeva E.V. Marketingovoe povedenie kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti v
  11. *Шуклина З.Н.* Синергетические процессы в инновационной экономике // Экономика и предпринимательство. 2013. № 2 (31). С. 69-72. Shuklina Z.N. Sinergeticheskie processy v innovacionnoj ekonomike // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2013. № 2 (31). S. 69-72.
  12. *Чеботаренко Е.С.* Типы стратегий конкурентной борьбы на рынке услуг // Вестник СамГУПС. 2008. № 6(18). С. 102—109. Chebotarenko E.S. Tipy strategij konkurentnoj bor'by na rynke uslug // Vestnik SamGUPS. 2008. № 6(18). S. 102—109.
  13. *Рубин Ю.Б.* Теория и практика предпринимательской конкуренции. М.: Маркет ДС, 2013. 467 с. Rubin YU.B.
  14. *Портер М.Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 454 с. Porter M.E. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov:
  15. ПАО «ГРУППА ЧЕРКИЗОВО». ПАО «GRUPPA CHERKIZOVO». URL: <https://cherkizovo.com/company/>
  16. *Канунников А.В.* Стратегическое управление: условие устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник ОрелГИЭТ. 2012 № 1 (19). С. 121-122. Kanunnikov A.V. Strategicheskoe upravlenie: uslovie ustojchivogo
  17. *Артамонов Б.В.* Основные принципы формирования конкурентных стратегий // Научный вестник МГТУ. 2012. № 143. С. 11—16. Artamonov B.V. Osnovnyye principy formirovaniya konkurentnyh strategij // Nauchnyj vestnik MGTU. 2012. № 143. S. 11—16.
  18. Операционные и финансовые результаты деятельности ЭФКО. Operacionnyye i finansovyje rezul'taty deyatel'nosti EFKO. URL: <http://www.efko.ru/investoram/informatsiya-dlya-investorov/operatsionnyye-i-finansovyje-rezultaty-deyatelnosti/>
  19. *Грешонков А.М.* Перманентность стратегических приоритетов экономической безопасности России в продовольственной сфере / Диссертация ... доктора экономических наук. Тамбов. 2015. 312 с.
  20. Greshonkov A.M. Permanentnost' strategicheskikh prioritetov ekonomicheskoi bezopasnosti Rossii v prodovol'stvennoj sfere / Dissertatsiya ... doktora ekonomicheskikh nauk. Tambov. 2015. 312 s.
  21. *Дырдонова А.Н.* Управление устойчивым развитием промышленных кластеров / Автореферат диссертации...доктора экономических наук. Курск. 2019. 48 с.
  22. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия. М.: Дело. 2008. 568 с. Klejner G.B. Strategiya predpriyatiya. M.: Delo. 2008. 568 s.
  23. *Дырдонова А.Н.* Управление устойчивым развитием промышленных кластеров / Автореферат диссертации...доктора экономических наук. Курск. 2019. 48 с.

## References

1. Chebotarenko E.S. Tipy strategij konkurentnoi bor'by na rynke uslug // *Vestnik SamGUPS*. 2008. № 6(18). S. 102-109.
2. 2017. №4. S. 9—18.
3. Greshonkov A.M. Permanentnost' strategicheskikh prioritetov ekonomicheskoi bezopasnosti Rossii v prodovol'stvennoj sfere / *Dissertatsiya ... doktora ekonomicheskikh nauk*. Tambov. 2015. 312 s.
4. Efimychev Yu.I., Trofimov O.V. Kontseptual'nye osnovy strategii innovatsionnogo razvitiya promyshlennykh predpriyatii: *Monografiya*. N. Novgorod: Izd-vo NNGU im. N.I. Lobachevskogo, 2010. 273 s.
5. Shesterikova N.V. Formirovanie strategii ustoichivogo razvitiya predpriyatiya na osnove sistemy sbalansirovannykh

- pokazatelei / Dissertatsiya... kandidata ekonomicheskikh nauk. Nizhnii Novgorod. 2009. 130 s.
7. Alekseev S.B., Tumakov E.A. Mekhanizm formirovaniya i vybora strategii konkurentnoi ustoichivosti predpriyatiya // *Nauchno-tekhnicheskie vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskie nauki*. 2017. №4. S. 9—18.
  8. Grigoryan E.S. Ierarkhicheskaya model' faktorov strategicheskoi ustoichivosti promyshlennykh predpriyatii // *ANI: ekonomika i upravlenie*. 2016. №3 (16). S. 104-106. Grigoryan E.S. Ierarkhicheskaya model' faktorov strategicheskoi ustoichivosti promyshlennykh predpriyatij // *ANI: ekonomika i upravlenie*. 2016. №3 (16). S. 104-106.
  9. Tamaev R.F. Obespechenie ustoichivogo razvitiya predpriyatii pishchevoi promyshlennosti na osnove integratsii / Avtoreferat dissertatsii ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Voronezh. 2012. 24 c.
  10. Pushnyak E.V. Metodologiya strategii innovatsionnoi deyatel'nosti. M. : INITs «PATENT», 2014. 208 s. Pushnyak E.V. Metodologiya strategii innovacionnoj deyatel'nosti. M. : INIC «PATENT», 2014. 208 s.
  11. Krivosheeva E.V. Marketingovoe povedenie kak instrument povysheniya konkurentosposobnosti proizvodstvennogo predpriyatiya / Dissertatsiya ... kandidata ekonomicheskikh nauk. Rostov-na-Donu. 2016. 135 s.
  12. Shuklina Z.N. Sinergeticheskie protsessy v innovatsionnoi ekonomike // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2013. № 2 (31). S. 69-72. Shuklina Z.N. Sinergeticheskie processy v innovacionnoj ekonomike // *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2013. № 2 (31). S. 69-72.
  14. Rubin Yu.B. Teoriya i praktika predprinimatel'skoi konkurentsii. M.: Market DS, 2013. 467 s. Rubin YU.B. Teoriya i praktika predprinimatel'skoj konkurencii. M.: Market DS, 2013. 467 s.
  15. Porter M.E. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov: per. s angl. 2-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks, 2006. 454 s. Porter M.E. Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov: per. s angl. 2-e izd. M.: Al'pina Biznes Buks, 2006. 454 s.
  16. PAO «GPUPPA CHEPKIZOVO». PAO «GPUPPA CHEPKIZOVO».URL: <https://cherkizovo.com/company/>
  18. Artamonov B.V. Osnovnye printsipy formirovaniya konkurentnykh strategii // *Nauchnyi vestnik MGTU*. 2012. № 143. S. 11—16. Artamonov B.V. Osnovnye principy formirovaniya konkurentnykh strategij // *Nauchnyj vestnik MGTU*. 2012. № 143. S. 11—16.
  19. Operatsionnye i finansovye rezul'taty deyatel'nosti EFKO. Operatsionnye i finansovye rezul'taty deyatel'nosti EFKO. URL: <http://www.efko.ru/investoram/informatsiya-dlya-investorov/operatsionnye-i-finansovye-rezultaty-deyatelnosti/>
  20. Greshonkov A.M. Permanentnost' strategicheskikh prioritetov ekonomicheskoi bezopasnosti Rossii v mezhdovol'stvennoi sfere / Dissertatsiya ... doktora ekonomicheskikh nauk. Tambov. 2015. 312 s.
  21. Dyrdonova A.N. Upravlenie ustoichivym razvitiem promyshlennykh klasterov / Avtoreferat dissertatsii...doktora ekonomicheskikh nauk. Kursk. 2019. 48 s.
  22. Klejner G.B. Strategiya predpriyatiya. M.: Delo. 2008. 568 s. Klejner G.B. Strategiya predpriyatiya. M.: Delo. 2008. 568 s.
  23. Dyrdonova A.N. Upravlenie ustoichivym razvitiem promyshlennykh klasterov / Avtoreferat dissertatsii...doktora ekonomicheskikh nauk. Kursk. 2019. 48 s.

Статья поступила в редакцию 11.03.2020 г

№

6

(

1

8

)

.

S

.

1

0

2

—