

УДК: 658.56

## Особенности формирования стратегий развития предприятий пищевой промышленности

**Покрашинская Н.В.** [vogel\\_uhu@mail.ru](mailto:vogel_uhu@mail.ru)

Университет ИТМО

Институт холода и биотехнологий

191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9

*В статье рассмотрены особенности формирования стратегии развития для предприятий пищевой промышленности, появившиеся в связи с процессами глобализации и насыщенностью рынка продуктов питания. Одним из отличий современной российской экономики рыночного типа является ориентация на борьбу за потребительское внимание и, как следствие стремление повысить свою производственную и товарную конкурентоспособность.*

*В современных экономических условиях, при быстро меняющейся внешней среде необходимо не только проводить постоянных мониторинг внутреннего экономического состояния предприятия, но и разрабатывать инновационную стратегию его развития. При этом основной целью стратегии предприятия является встраивание самого инновационного процесса во внутренние процессы предприятия. В статье рассматриваются возможности создания соответствующих стратегий для предприятий пищевой промышленности. Рекомендуется к опубликованию.*

**Ключевые слова:** глобализация, формирование стратегия, пищевая промышленность.

---

## Basis of the formation strategies of the food industry

**Pokrashinskay N.V.** [vogel\\_uhu@mail.ru](mailto:vogel_uhu@mail.ru)

University ITMO

Institute of Refrigeration and Biotechnologies

9, Lomonosov Street, St Petersburg, 191002

*The peculiarities of strategic development for the food industry , which appeared in connection with the processes of globalization and market saturation food . One of the differences of the Russian economy is market-oriented focus on the fight for consumer attention and , as a consequence of the desire to improve their production and commodity competitiveness. In today's economic environment , with rapidly changing external environment, it is necessary not only to carry out regular monitoring of internal economic condition of the enterprise , but also to develop an innovative strategy for its development. With the main aim of the strategy is the integration of the businesses of the innovation process in the internal processes of the enterprise . This article discusses the possibility of creating corresponding strategies for the food industry . Recommended for publication*

**Keywords:** globalization, strategy formation, the food industry

---

Глобализация мировой экономики сопровождается ужесточением конкуренции в пищевой промышленности. В условиях динамичного изменения внутренней и внешней среды, влияющих на деятельность пищевых предприятий формирование стратегии - базовая функция современного менеджмента.

Основной задачей формирования стратегии предприятия пищевой промышленности является получение в качестве конечного результата программы действий, связывающей между собой имеющиеся ресурсы, исполнителей, комплекс мероприятий и время на их исполнение.

На данный момент в РФ в отрасль «пищевая промышленность» входит более 30 подотраслей, которые, в свою очередь, включают в себя примерно 60 000 предприятий. В период после 1990 года количество предприятий, производящих пищевую продукцию, резко увеличилось – почти в 8 раз. [4, с. 139] Это связано, как с процессами разукрупнения специализированных предприятий, так и с созданием новых предприятий, производящих пищевую продукцию. Несмотря на то, что доля пищевых предприятий, находящихся в иностранной собственности, относительно мала (1,4 %), объем продукции, выпускаемой этими предприятиями, составляет 18 % от общего объема отгруженной продукции отрасли. Это говорит о том, что предприятия, функционирующие на основе иностранного капитала, обладают относительно большим производственным потенциалом и имеют высокую эффективность производства.

А.М. Копылов выделяет следующие проблемы отечественных товаропроизводителей пищевых продуктов [4, с. 138]:

1. У аграрнопромышленного комплекса сузились возможности обновления основных фондов за счет внешних источников;
2. Пробелы в законодательстве на практике привели к многочисленным рейдерским захватам сельскохозяйственных земель;
3. были свернуты инвестиционные программы на всех стадиях производства продуктов питания (прекращение открытия новых производств, невозможность расширения торговых площадей, торможение инновационных процессов и т.д.).

В общем, последние 20 лет характеризуются следующими основными процессами:

1. Сокращение объемов производства всех основных групп пищевых продуктов;
2. Моральное и физическое изнашивание основных производственных фондов пищевых предприятий;
3. Увеличение продуктового ассортимента.

Обращает внимание на себя то, что в сегодняшней ситуации решение о выпуске той или иной продукции осуществляется не всегда по результатам маркетинговых исследований, а часто в соответствии с имеющимися на предприятии ресурсами и желаниями собственников возможностями.

Уровень использования производственных мощностей остается в пищевой промышленности одним из самых низких среди прочих отраслей промышленного комплекса России. По отдельным видам продукции (маслу животному, крупе, хлебу и хлебобулочным изделиям) его значение не превышает 40%, что отрицательно сказывается на эффективности использования производственного потенциала и уровне издержек производства. [19]

Россия уже составила план стратегического развития перерабатывающей и пищевой промышленности на 2013-2020 г.г. Аграрный комитет ГД рассмотрел проект стратегии развития пищевой и перерабатывающей промышленности РФ до 2020 г. (март 2012 года). Предусматривается, что инвестиции в социально значимые отрасли пищевой и перерабатывающей промышленности возрастут на 16,5% к 2020 году почти до 103 млрд. руб. по отношению к 2010 году (88 млрд. руб.). Суммарно инвестиции в эту сферу в 2013-2020 годах составят 777,8 млрд. руб. Из них предприятиями будет потрачено 262 млрд. руб. собственных средств, заемных - 515 млрд. руб.

Самые большие инвестиции запланированы в сахарную отрасль, так как она одна из ключевых в России - 107,7 млрд. рублей. За ней по суммарному объему

инвестирования следует молочная отрасль - 99,7 млрд. рублей. Немногим менее запланировано инвестировать в мясную промышленность - 99,15 млрд. рублей, в развитие хлебопекарной отрасли инвестируют 98,2 млрд. рублей. На развитие кондитерской отрасли будет затрачено 79,9 млрд. рублей, на консервную отрасль пойдет 27,1 млрд. рублей. Также в созданном плане более детально прописаны размеры инвестиций в эти и другие отрасли промышленности. Как видно из цифр, правительство России всерьез намерено заняться развитием отечественной пищевой промышленности.

Составители плана учли, что далеко не все предприятия этих отраслей имеют необходимое техническое оснащение для развития, и в запланированные инвестиции вложены возможные риски. Следовательно, одной из основных задач для пищевой промышленности является создание эффективного взаимодействия производителей технологического оборудования и представителей предприятий, производящих пищевую продукцию, с целью формирования современной базы для развития отечественной пищевой промышленности.

В современных рыночных условиях руководители пищевых предприятий приспособляют свою экономическую деятельность к требованиям рынка не только за счет применения различных методов управления, но и постановкой и достижением долгосрочных, стратегических целей. Эти цели направлены на повышение будущего потенциала предприятий, сохранения его положения на рынке, поддержание интеллектуального и человеческого капитала. Основной упор делается на решении текущих производственных проблем, уменьшении издержек производства продукции, выбору и применению на практике стратегий будущего развития предприятий.

Стратегия – долгосрочное качественное определение направления развития предприятия, приводящее его к поставленным целям. Она касается сферы, средств и формы деятельности, системы взаимоотношений внутри предприятия, позиции в рыночной среде.

Примерами стратегий могут быть:

- увеличить долю объема продаж на рынке до определенного уровня, не понижая цены;
- начать производство продукта при одновременном сокращении производства другого;
- проникнуть на рынок, контролируемый конкурентом и т.д.

Общая схема разработки стратегии, последовательность ее основных этапов и процедур, а также логика взаимосвязи задач, определяется той принципиальной особенностью, что объектом решения являются неструктурированные или мало структурированные проблемы. Процесс формирования стратегии является динамичным процессом, в ходе которого идет постоянное уточнение объекта исследования — от описания проблемы до формирования конкретных управленческих воздействий. Описание проблемы заключается в определении круга объектов и процессов, которые привели к деформации элементов системы управления развитием предприятия [1].

Содержание стратегии определил в 1980 г. Джеймс Куинн: «Эффективная формальная стратегия должна содержать в себе три важнейшие составляющие: (1) основные цели (или задачи) деятельности; (2) наиболее существенные элементы политики, направляющие или ограничивающие поле деятельности; и (3) последовательность основных действий (или программы), направленных на достижение поставленных целей и не выходящих за пределы избранной политики» [8]

На формирование стратегии предприятия непосредственным образом влияет его конкурентоспособность на рынке. В [10] высокая конкурентоспособность предприятия определяется количеством возвратных потребителей, которые повторно приобретают продукцию этого предприятия. При этом должны отсутствовать или наличествовать в минимальном количестве рекламации к предприятию от потребителей, партнеров по бизнесу, стейкхолдеров. Также предприятие должно быть привлекательным с точки зрения потенциальных работников на рынке занятости. В основе формирования конкурентоспособности предприятия лежит структура его конкурентных преимуществ. На базе анализа различных подходов к классификации конкурентных преимуществ предлагается осуществлять их классификацию по следующим признакам [22] отношение к системе:

- сфера возникновения преимущества;
- содержание фактора преимущества;
- время реализации преимущества;
- место реализации преимущества;
- вид получаемого конечного результата.

Структурирование выделенных конкурентных преимуществ с присвоением им специального кода (во время работы с ними) необходима для дальнейшей работы по учету и анализу конкурентоспособности как предприятия в целом, так и отдельных продуктов, которые оно выпускает.

Факторы конкурентного преимущества предприятия можно разделить на внешние (на которые предприятие не может влиять прямо), и внутренние (находящиеся в прямой зависимости от менеджмента предприятия).

Основные виды конкурентных преимуществ это - структурные, ресурсные, технические, управленческие, рыночные, эффективности.

Особую роль в повышении конкурентоспособности играет стратегический подход в управлении конкурентоспособностью предприятия. Выделяют следующие основные стратегии [18]:

- виолентная (силовая);
- пациентная (нишевая);
- коммутантная (соединяющая);
- эксплерентная (пионерская).

В теории конкурентных преимуществ М. Портера рассматриваются два основных источника преимуществ: маркетинг и издержки. Преимущества в маркетинге — это конкурентное преимущество в товарах и услугах, которые в большей степени удовлетворяют потребителя, чем товары конкурента. Преимущество в издержках — это конкурентное преимущество, возникающее благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам, чем затраты конкурентов, что позволяет компании снизить цены или использовать экономию на рекламу и распределение.

Фирма, добивающаяся преимуществ в маркетинге, более ориентирована на потребителя продукции, чем фирма, получающая свои преимущества от сокращения издержек. При этом и она не может полностью пренебрегать желаниями и возможностями потребителей своей продукции. В противном случае ее преимущества могут сойти на нет.

Для достижения гарантированной конкурентоспособности предприятий можно использовать система обеспечения конкурентоспособности. В теоретических работах эта

система рассматривается не только как структура, но и как процесс. В качестве структуры — это система, включающая в себя все внешнее окружение организации (входы, выходы, связи с внешней средой, обратные связи) и ее внутреннюю структуру, которая направлена на достижение требуемого уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров или оказываемых услуг. С другой стороны система обеспечения конкурентоспособности рассматриваемая в виде процесса представляет собой множество взаимосвязанных научных подходов, методов, принципов, , средств и мероприятий, которые разрабатываются и внедряются во все функции управления и стадии жизненного цикла объектов и влияющих на достижение требуемого значения конкурентоспособности производимых товаров.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов, направленной на повышение конкурентоспособности, обычно используются следующие критерии:

1. Продукт: вид продукта; многообразие номенклатуры (ассорти-мента) продуктов; единый показатель качества продукта; единый показатель качества упаковки; показатель предпродажной подготовки; занимаемая продуктом доля рынка; динамика изменения объема продаж;

2. Цена: уровень цен; различия в ценовой политике; способ назначения цен на вновь появившиеся товары;

3. Типизация продукта: объем реализации по разным каналам сбыта и возможные каналы сбыта, используемый каждой фирмой; количество работников сбытовой службы, количество торговых агентов; общий уровень квалификации работников; эффективность работы каналов сбыта (соотношение объема реализации с затратами по созданию и функционированию отдельных каналов сбыта); использование инструментов прямого маркетинга.

Предприятию для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности нужно:

1) добиться необходимой конкурентоспособности производимой продукции или оказываемых услуг на целевых сегментах рынка;

2) достигнуть такой возможной конкурентоспособности предприятия и всех, входящих в него его подразделений и производств, при котором оно может конкурировать на равных с мировыми флагманами рассматриваемой отрасли. Этот даст возможность создать необходимые заделы для будущего развития предприятия.

Для достижения необходимого уровня конкурентоспособности организация должна иметь конкретный состав внутренних конкурентных преимуществ, перечисленных ниже:

конкурентоспособность продукции по сравнению с ближайшими конкурентами;

финансовый капитал предприятия;

марочный капитал предприятия;

человеческий капитал предприятия;

результативность сбытовой деятельности;

рентабельность продаж;

результативность менеджмента.

Из всего вышеперечисленного следует, что конкурентоспособность предприятия — это достижимость прибыльной реализации товара, эффективной хозяйственной

деятельности и постоянного развития в условиях конкурентных рыночных отношений. Сохранение достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия поддерживается всеми элементами, входящими в его состав, которые описываются искусством плодотворно использовать научно-технические, трудовые, производственные и финансовые ресурсы, находящиеся в распоряжении предприятия.

Выделяют следующие базовые этапы формирования стратегии развития предприятий:

1. Формирование миссии и целей организации;
2. Анализ внешней и внутренней среды;
3. Определение сильных и слабых сторон;
4. Выбор стратегии развития;
5. Реализация выбранной стратегии;
6. Анализ результатов;

Пищевая промышленность в Российской Федерации при условии постоянного спроса на производимую продукцию со стороны потребителей обладает некоторыми особенностями, такими как:

- дефицит сырья, характерный для молочной, мясной и других отраслей;
- широчайший ассортимент производимой продукции, тесная связь с другими секторами экономики;
- высокий уровень конкуренции, и, как следствие насыщенность рынков сбыта.

Кроме перечисленных особенностей пищевой промышленности следует учитывать общемировое направление развития в отрасли. Оно заключается в бурном развитии и внедрении новых технологий обработки исходного сырья, использованием технологий обогащения ранее некондиционного сырья, принудительное обогащение продуктов питания витаминами и минеральными веществами.

Таким образом, стратегия развития предприятия пищевой промышленности должна включать в себя меры, наиболее эффективно устраняющие имеющиеся проблемы. В условиях рыночной экономики особую значимость при формировании стратегии развития, приобретают такие маркетинговые стратегии как:

- имитационная или защитная стратегия – применяется на предприятиях, которые следуют в продуктовой политике за своими конкурентами. Такие предприятия делают ставку на стабильные и низкие цены. Эта стратегия эффективна, когда выпускаемая продукция однородна, а затраты на маркетинг умеренные. В пищевой промышленности такой стратегии придерживаются предприятия, выпускающие крупяные изделия массового спроса.

- стратегия защиты рынка используется предприятиями, отличающимися низкой дифференциацией продукции и высокой ориентацией на ценовую конкуренцию. При такой стратегии маркетингу и повышению качества выпускаемой продукции уделяется мало внимания. Основная стратегическая цель предприятия — сохранить свою долю рынка, на котором оно оперирует. В пищевой промышленности этой стратегии придерживаются предприятия производящие мукомольную продукцию.

- стратегия проникновения на рынок. Этой стратегии придерживаются предприятия, которые уделяют большое внимание качеству и разнообразию производимой продукции. При этом предприятиями проводятся рыночные исследования, выделяя для них достаточно большие бюджеты. Стратегии проникновения на рынок

придерживаются некоторые компании, производящие молочную продукцию (на рынке Санкт-Петербурга это ОАО «Компания ЮНИМИЛК»).

- стратегия создания новых (инновационных) рынков. В этом случае предприятия ориентированы на создание новых рынков. Для них в наименьшей степени присуща имитация и акцент на низкие цены. Как у предыдущей группы предприятий, «рыночные инноваторы» уделяют большое внимание качеству и дифференциации своей продукции. Для них также характерны большие затраты на маркетинг. Такой стратегии придерживаются пивные компании, дробящие рынок пива на более мелкие сегменты, внедряющие новые технологии производства напитка.

Особое значение для развития, в сегодняшнем динамичном окружении, имеет стратегия инноваций. Стратегия инноваций предполагает приобретение конкретных преимуществ с помощью создания принципиально новых товаров или технологий, или удовлетворение существующих или потенциальных потребителей новым товаром, услугой.

Предприятия, выбравшие данную стратегию, стремятся сформировать конкурентное преимущество за счет осуществления радикальных инноваций в различных сферах. Такое предприятие, осуществившее радикальную инновацию, получает возможность создания сверхприбыли за счет скачка рентабельности продаж или за счет создания нового сегмента потребителя. Альтернативой является продажа новой технологии другим заинтересованным организациям.

Анализ практики хозяйствования показывает, что деятельность по созданию и внедрению инноваций характеризуется, с одной стороны, высоким уровнем риска, с другой — высоким уровнем прибыльности.

В развитых странах с рыночной экономикой уже давно осознали, сколь выгодно заниматься инвестициями в инновационные предприятия. Обычно это делается в виде венчурного инвестирования, когда риск распределяется между различными проектами, находящимися в инвестиционном портфеле инвестора и полностью покрывается высокими доходами от инноваций. Одной из проблем инновационных пищевых предприятий, достигнувших успеха в создании радикальной технологии или продукта является проблема выживания. Опыт развития инновационных предприятий показывает, что наиболее радикальные инновации совершаются предпринимателями-инноваторами в малых предприятиях, которые могут позволить себе большие риски, т.к. им нечего терять.

Глобальные стратегии применяются практически к конкретным сферам бизнеса (стратегическим отраслям хозяйствования). Для отдельных предприятий пищевой промышленности можно рекомендовать функциональные стратегии, основными из которых являются: [5, 6]

- стратегии для отраслевых лидеров;
- стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла предприятия и отрасли;
- прочие стратегии, способствующие разрешению проблемных ситуаций предприятий в условиях неопределенности внутренней и внешней среды.

Выбор стратегии пищевых предприятий зависит от того, какое место в отрасли оно занимает, что определяется, прежде всего, величиной рыночной доли. Целью стратегий лидирующих организаций является сохранение занимаемых позиций и приобретение

статуса доминирующего лидера, когда его рыночная доля значительно превосходит доли других организаций. В этом случае можно выделить три стратегии:

- стратегия нападения, которая подразумевает позитивное отношение в организации к инновационной деятельности, в том числе и радикального характера;

- стратегия укрепления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю. Такая стратегия может потребовать: увеличение качества обслуживания, интенсификацию рекламных усилий, увеличение затрат на научно-исследовательские и проектные работы, расширение продуктовой линии с целью увеличения рыночной доли, поддержания высокой конкурентоспособности продукции, расширение производственного и маркетингового потенциала с опережением текущих рыночных потребностей, осуществление значительных инвестиций в развитие технологий и др. К данной стратегии прибегают предприятия и организации, которые стремятся получать максимальные прибыли в краткосрочной перспективе, т.к. долгосрочные перспективы или недостаточно привлекательны, или не определены, а высокие инвестиции достаточно рискованны.

- стратегия создания имиджа предприятия. Такое предприятие оперативно реагирует на попытки конкурентов захватить часть его рыночной доли посредством снижения цены, усиления рекламной деятельности, дилерских скидок и т.д.

Проблемы стратегического управления на предприятиях пищевой промышленности вытекают из специфики, присущей производителям продуктов питания. К этим проблемам можно отнести:

1. Сильное влияние сезонности в отраслях, перерабатывающих сельскохозяйственное сырье. Это оказывает непосредственное влияние на неравномерное использование производственных мощностей, рабочей силы и особенно заметно в молочной, рыбообработывающей и сахарообработывающей промышленности;

2. Для предприятий пищевой промышленности характерен высокий уровень расхода сырья и других материальных ресурсов в процессе производства продукции. При этом следует учитывать, что для нормального функционирования необходимо повышение качества исходного сельскохозяйственного сырья и конечной продукции;

3. Продукция пищевой промышленности в большинстве своем имеет ограниченный срок годности и является скоропортящейся;

4. Продукция предприятий пищевой промышленности чаще всего предназначена для удовлетворения потребностей конечного потребителя, а значит, на объем продаж оказывает сильное влияние уровень благосостояния населения;

5. Для поддержания спроса на необходимом уровне, удержания своей доли рынка, при сильной конкуренции со стороны импортных производителей предприятиям необходимо постоянно видоизменять производимые продукты;

6. Персонал, работающий на пищевых предприятиях должен обладать высокой квалификацией, которая в современных условиях достигается обучением на предприятиях;

Для нивелирования вышеназванных проблем можно предложить систему стратегического управления для предприятия пищевой промышленности. Эта система будет состоять из следующих блоков:

1. Формулирование миссии, видения и стратегических целей предприятия;



2. Определение внутренних связей между целями предприятия, разработка стратегической карты;
3. Определение перечня стратегических целевых показателей. Показатели следует разделить на функциональные группы:
  - 1 группа – показатели, характеризующие результат деятельности предприятия;
  - 2 группа – показатели, описывающие состояние всех видов ресурсов на предприятии (технических, материальных, человеческих, финансовых);
  - 3 группа – показатели, описывающие эффективность организационной структуры предприятия;
  - 4 группа – показатели, описывающие сырьевую базу предприятия;
4. Определение желательных значений показателей;
5. Внедрение стратегического планирования на основе сформированной системы показателей, включающей в себя планы по инвестиционной, инновационной и финансовой деятельности;
6. Построение управленческой системы пищевого предприятия, включающей в себя систему контроль за качеством сырья на входе и качеством продукции на выходе, мотивации персонала.

Более точный выбор целевых показателей возможен после анализа деятельности конкретного предприятия пищевой промышленности. Полностью сформированная система стратегического управления позволит в кратчайшие сроки отвечать на изменение внешней среды, увеличивать конкурентоспособность предприятия на рынке.

### Список литературы

1. Агафонов В. А. Методологические вопросы моделирования стратегических решений социально-экономических проблем. — М., МГУ, 1987.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. — М.: Экономика, 1989. — 520 с
3. Ветрова Е.Н., Инькова Г.В. Последствия присоединения России к Всемирной Торговой Организации для отечественных производителей// Научный журнал СПб НИУ ИТМО [Электронный ресурс]. — Санкт-Петербург: СПб НИУ ИТМО, 2013.- №1. — март. — Режим доступа: <http://www.open-mechanics.com/journals>
4. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие. М.: ТЕИС, 2007. — 325 с
5. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями. — Хрестоматия «Управление изменениями» — М., МЦДО «МНК», 1996.
6. Зуб А. Р. Стратегический менеджмент. 2004.
7. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные ресурсы. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 512 с
8. Копылов А.М. «Актуальные проблемы функционирования предприятий пищевой промышленности России»//Экономика и управление. 2009 №9, с. 138 – 141, с. 139
9. Крутик А.Б., Маркушевич О.Г. Планирование и организация предприятий в условиях рынка и конверсий. Часть 1. — СПб.: Из-во СПбУЭФ, 1993. — 156 с

10. Минко И.С. Маркетинг в пищевой промышленности. Текст лекций: учеб пособие. – СПб.: СПбГУНиПТ, 2005.-111 с.
11. Минко И. С., Шамина Л. Переход на принципы открытых инноваций в пищевой промышленности// Научный журнал СПб НИУ ИТМО [Электронный ресурс]. – Санкт-Петербург: СПб НИУИТМО, 2012.- №1. – март. – Режим доступа: <http://www.open-mechanics.com/journals>
12. Минченко Л.В. Проблемы рынка труда рабочих кадров// Научный журнал СПб НИУ ИТМО [Электронный ресурс]. – Санкт-Петербург: СПб НИУИТМО, 2013.- №1. – март. – Режим доступа: <http://www.open-mechanics.com/journals>
13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб: «Питер», 2001. – 336 с.
14. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 688 с.
15. Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия. – СПб.: Из-во СПбУЭФ, 1993. – 108 с.
16. Пономаренко В.С. Стратегический мониторинг // Вестник ХГЭУ. – 1999. – No2(10). – с. 3-8.
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 453 с.
18. Проблемы конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности: Межвузовский сборник научных трудов / Под ред. д-ра экон. наук, проф. И.С. Минко. – СПб.: СПбГАХПТ, 1999. – 160 с
19. Стратегия инновационного развития агропромышленного комплекса на период до 2020 года (проект). URL: [http://www.vniiesh.ru/document\\_9519](http://www.vniiesh.ru/document_9519).
20. Стратегия развития пищевой и перерабатывающей промышленности Российской Федерации на период до 2020 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 17 апреля 2012 г. N 559-р)
21. Шамина Л. ., Самсонова О.И. Особенности внедрения технологических инноваций// Научный журнал СПб НИУ ИТМО [Электронный ресурс]. – Санкт-Петербург: СПб НИУИТМО, 2011.- №1. – март. – Режим доступа: <http://www.open-mechanics.com/journals>
22. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М., 2000. - 223 с
23. Федеральная служба государственной статистики [http://www.gks.ru/bgd/regl/b12\\_13/IssWWW.exe/Stg/d5/21-41.htm](http://www.gks.ru/bgd/regl/b12_13/IssWWW.exe/Stg/d5/21-41.htm)
24. Эффективность стратегии фирмы/ под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2006. – 414 с