

МУСОСТОВ Ш.А.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВЫБОРА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ АПК

Аннотация. В настоящей статье на основе обобщения теоретических аспектов стратегического менеджмента приводится обоснование того, что призванием стратегического управления является обеспечение выживания хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе, а определение стратегии развития — это его центральный элемент. Однако большинство методов стратегического менеджмента, разработанных западными специалистами, предназначены для преуспевающих предприятий. Внедрение методов разработки стратегии долгосрочного развития и достижения конкурентных преимуществ на предприятиях АПК требует их существенного осмысления и доработки. В статье делается вывод о том, что рассмотренные в исследовании виды стратегий невозможно использовать в чистом виде на предприятиях перерабатывающей промышленности АПК, но пройдя тщательную доработку и адаптацию к социально-экономическим условиям АПК, большинство стратегий могут успешно внедряться.

Ключевые слова: стратегия развития, перерабатывающие предприятия АПК, стратегическое управление, миссия, финансовые ресурсы, алгоритм, оценка, конкуренция.

MUSOSTOV SH.A.

THEORETICAL FOUNDATIONS OF CHOOSING A STRATEGY OF DEVELOPMENT OF PROCESSING COMPANIES OF THE AIC

Abstract. The present manuscript, based on a summary of theoretical aspects of strategic management, gives a substantiation of what uses strategic management to ensure the survival of an economic subject in the long-term perspective, and the determination of the strategy of development is its central element. However, the majority of methods of strategic management that have been developed by Western specialists, are for successful companies. The implementation of methods of developing a strategy of long-term development and achieving competitive advantages at the enterprises of the AIC requires their full understanding and enhancement. The manuscript comes up with a conclusion that the types of strategies discussed in the study cannot be used as they are at enterprises of the processing industry of the AIC without going through thorough enhancement and adaptation to the social-economic conditions of the AIC, with the majority of the strategies being able to be implemented at processing enterprises of the AIC.

Keywords: a strategy of development, processing enterprises of the AIC, strategic management, a mission, financial resources, algorithm, evaluation, competition.

В условиях рынка фактор непрерывного изменения внутренней, а еще больше внешней среды становится особенностью в стратегии управления развитием предприятия. В рамках стратегического менеджмента каждый хозяйствующий субъект разрабатывает бизнес-стратегию, призванную обеспечить долгосрочные конкурентные преимущества [2–5, 7, 11, 14, 17, 18, 19, 21, 25, 26]. Руководство предприятия выбирает стратегию, анализируя ключевые факторы, характеризующие состояние предприятия и отрасли, учитывая результаты анализа портфеля бизнесов, а также характер и сущность реализуемых стратегий¹.

¹ Довольно трудно дать однозначное определение понятия стратегии, поскольку оно настолько многогранно, что при даже незначительном изменении угла зрения на него картина изменяется весьма существенно.

Приведу мнения ведущих современных специалистов в области менеджмента относительно термина «стратегия». Стратегия — это способ действия; новые правила принятия решений и установок, направляющие процесс развития организации; средство достижения результата: инструмент, который может помочь в условиях нестабильности [2].

Стратегия — это детальный всесторонний план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей [19, с. 257].

Стратегия — это образ действий руководителей, стремящихся достичь целей организации; сочетание запланированных действий и тех действий, которые компания предпринимает в ответ на измененные условия [21, с. 25].

Стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к цели; для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством [6, с. 222].

Стратегия — это генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; средство перевода организации из ее настоящего состояния в желаемое руководством будущее состояние [23, с. 135].

Стратегия — это обобщающая модель действий, необходимая для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании [15, с. 156].

В. С. Ефремов определяет стратегию следующим образом: «стратегия — это образ действий, обуславливающий

Большинство исследователей в области стратегического менеджмента [2, 4, 5, 14, 15, 18, 20, 25] считают, что стратегии предприятий должны выстраиваться с учетом иерархического принципа. Уровни стратегий, комплексность, их интеграция зависят от типа и размера предприятия.

Г. Б. Клейнер и В. Г. Тамбовцев отделяют стратегию от политики предприятия, которая определяет провозглашенные намерения организации. Она призвана ориентировать процесс принятия решений в нужном для стратегии направлении. Для разработки экономической политики необходимо сначала определить цели деятельности и стратегию развития на ближайшую и дальнюю перспективы, основываясь при этом на потенциале предприятия и его обеспеченности необходимыми ресурсами. Поэтому у понятия «стратегия» более широкий и фундаментальный характер, чем у «политики» [15].

М. Портер рассматривает следующие пять основных конкурентных стратегий [21]:

- стратегия лидерства в издержках — позволяет снизить полные издержки производства товаров;
- стратегия широкой дифференциации — позволяет привлечь широкий круг покупателей;
- стратегия оптимальных издержек — это сочетание первых двух стратегий;
- стратегия фокусирования на рыночной нише — в ее основе лежат низкие издержки и ориентация на узкий сегмент покупателей;
- стратегия фокусирования на рыночной нише — в ее основе лежат дифференциация продукции и ориентация на то, чтобы полностью удовлетворить потребности выбранного сегмента потребителей.

Для того чтобы выбрать стратегию, необходимо учитывать основные ключевые факторы — состояние и позицию предприятия в отрасли. Сильным предприятиям необходимо стремиться максимально использовать возможности, которые они имеют благодаря лидирующему положению, и укрепить это положение. Состояние отрасли влияет на выбор различных стратегий роста. Если в отрасли наблюдается упадок, то необходимо выбрать стратегию диверсификации, если же, наоборот, происходит бурное развитие, необходимо выбрать стратегию концентрированного или интегрированного роста.

Слабым предприятиям следует выбирать те стратегии, которые помогут увеличить их силу. Если для них нет таких стратегий, им следует уйти из этой отрасли².

В разработанных и успешно применяемых на практике методиках по выбору стратегии развития предприятий не учитывается специфика российского АПК. При выборе стратегии пред-

вполне определенную и относительно устойчивую линию поведения производственно-коммерческой организации на достаточно продолжительном историческом интервале». Автор отмечает, что стратегия компании динамична и обновляется по мере развития компании. Объекты изменений всегда появляются тогда, когда менеджер видит пути улучшения стратегии или необходимость привести в соответствие существующую стратегию новым рыночным условиям. Такой образ действий складывается в рамках определенной системы принципов, правил и приоритетов, обуславливающих обстоятельства места (где), времени (когда), причины (почему), способа (как) и цели (для чего) действия [14].

Стратегия — это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных, намеченных компанией мер [9, с. 110].

Стратегия — это совокупность главных целей организации и основных способов их достижения [1, с. 45].

Стратегия — это качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия [22, с. 271].

Стратегия — это направления и способы использования средств для поставленной цели [24, с. 107].

Стратегия — это совокупность ориентиров для деятельности предприятия; исследование будущего; рамка для инноваций (создания новых продуктов, процессов и захвата рынков); комплексный план, предназначенный для осуществления миссии организации и достижения ее целей; ориентация на будущее в сочетании с поэтапным процессом реализации. Стратегией конкретные действия не регламентируются, а обеспечивается общая осмысленность действий организации в целом [10, с. 30].

Стратегия — это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности [25, с. 194].

Обобщение многообразия определений стратегии позволяет вывести общее понятие: стратегия — это нечто, обеспечивающее достижение целей фирмы [3]. Кроме того, общим для большей части определений является нормативный статус стратегии, т. е. стратегия отвечает на вопрос, как должна действовать фирма. Иными словами, стратегия выступает в качестве нормативного средства перевода фирмы в запланированное целевое состояние. В функцию этого средства и попадают отмеченные специалистами: способ, новые правила, инструмент, система мер, генеральное направление (план) действий, наиболее общий подход, взаимосвязанный комплекс деятельности, обобщающая модель действий, образ действий, качественная последовательность действий и состояний, абстрактно-нормативное выражение пути, совокупность ориентиров.

² Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приведут к желаемому состоянию, предприятие следует реализовать одну из стратегий сокращения.

приятие чаще всего оценивает текущее положение предприятия на целевом рынке, оценивает конкурентов, возможности и угрозы внешней среды.

В настоящее время у большинства перерабатывающих предприятий АПК неудовлетворительное финансово-экономическое положение. Они не могут успешно реализовать весь спектр стратегий, который предлагают западные специалисты [7, 8, 11, 12, 13, 26, 27, 28]. Поэтому, проанализировав положение предприятия на рынке, необходимо проанализировать его финансовое положение.

Внедрение методов выработки стратегии долгосрочного развития и достижения конкурентных преимуществ на предприятиях АПК требует их существенного осмысления и доработки.

На рисунке 1 представлены этапы выбора и оценки стратегии развития перерабатывающих предприятий АПК.

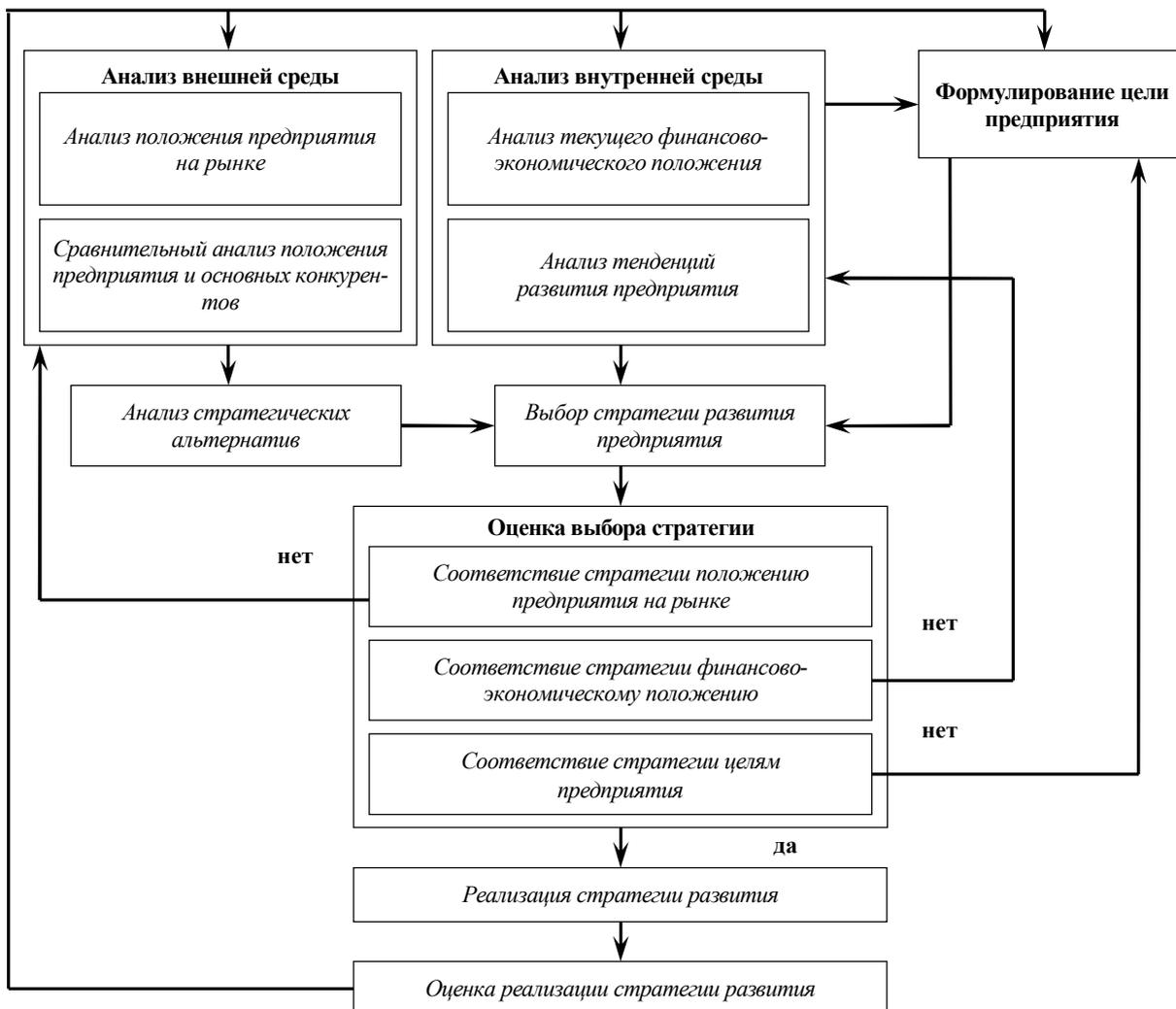


Рис. 1. Этапы выбора и оценки стратегии развития перерабатывающих предприятий АПК

Цели отражают стремления предприятия, дают определение концепции развития и основным направлениям деловой активности, придают уникальность и оригинальность процессу выбора стратегии развития. Стратегия разрабатывает обоснованные меры и планы, посредством которых учитываются научно-технический потенциал и производственные возможности отдельных хозяйствующих субъектов, достигаются намеченные цели.

Цели — это отдельные характеристики организации, достижение которых желательно и на достижение которых направлена ее деятельность, а также процесс управления. Цели играют важную роль в системе управления производственно-экономической деятельностью предприятия, поскольку ими отражается концепция деятельности и развития предприятия; определя-

ется характер и особенности управленческой структуры; уменьшается неопределенность текущей деятельности предприятия; с их помощью концентрируются усилия, направленные на достижение желаемых результатов, что позволит добиться желаемого с наибольшим эффектом и меньшими затратами; составляется основа критериев для того, чтобы выделить проблемы эффективного развития; принимаются управленческие решения, контролируются и оцениваются результаты деятельности; оправдывается существование предприятия.

Перечисленные функции будут успешно реализованы, если цели предприятия будут отвечать следующим требованиям. Необходимо, чтобы цели были:

- конкретными и представленными качественными и количественными показателями;
- реальными и достижимыми;
- гибкими, способными к корректировке, если условия деятельности предприятия и окружающей среды меняются;
- понятными работникам предприятия;
- проверяемыми;
- совместимыми друг с другом во времени и пространстве и не противоречили друг другу;
- совокупность целей носила системный характер.

Стратегические цели предприятия включают, в первую очередь, генеральную цель (миссию предприятия), и четыре-шесть общеорганизационных целей. Миссия дает представление о самом предприятии, создает основу для того, чтобы сформулировать конкретные цели и выработать стратегию.

Постановка целей может быть как централизованной, так и децентрализованной. Централизованная постановка заключается в единой организации всех целей. Децентрализованная постановка может привести к возникновению проблем, связанных с координацией отдельных целей.

Учитывая, что внутренняя и внешняя среда предприятия постоянно меняется, цели необходимо постоянно корректировать и обновлять. Таким образом, складывается система целей и механизм ее постоянного обновления. Цели вытекают одна из другой, образуя дерево целей, либо подчиняются друг другу.

Постановка системы целей не улучшает положения предприятия и управление хозяйствующим субъектом. Поэтому необходимо разработать стратегии, реализация которых поможет достичь желаемых целей.

Современный этап развития системы стратегического управления предприятиями АПК предполагает:

- выделение ресурсов на стратегические цели независимо от того, какова фактическая структура управления хозяйственной деятельностью;
- создание центров руководства каждой стратегической целью;
- оценку и стимулирование производственных подразделений по степени достижения стратегических целей.

Стратегическое управление — это регулятор системы управления предприятиями, который с помощью систем оперативного и текущего управления обеспечивает стабильное развитие на основании обоснованного целеполагания и достоверного прогнозирования состояния хозяйствующего субъекта [17, с. 14]. Комплексный анализ, исходя из которого устанавливается несколько общих целей, стоящих перед хозяйствующим субъектом, позволяет разработать стратегию предприятия, подразумевающую единую политику по достижению поставленных целей. Поэтому стратегия формирования и развития предприятия должна предопределить следующее: использовать возможности внешней среды; устранить угрозы внешней среды; сохранить, укрепить и использовать сильные стороны хозяйствующего субъекта; ликвидировать слабые стороны предприятия.

Оптимальные управленческие решения, если оценивать их с позиции конкурентоспособности, призваны повышать эффективность, надежность производства и бизнеса в целом, способствовать широкой хозяйственной самостоятельности в принятии решений. В основе выработки стратегии должно лежать решение задач, заключающиеся в разработке стратегических целей, оценке возможностей и ресурсов предприятия, анализе тенденций в области исследования рынка, оценке альтернативных путей деятельности, определении стратегии на перспекти-

ву, подготовке планов, программ и бюджетов, оценке деятельности предприятия с учетом определенных критерии и намеченных целей и планов.

Для выбора стратегии развития предприятия большое значение имеют интересы и отношения высшего руководства.

Выбор стратегии зависит и от того, какими финансовыми ресурсами обладает предприятие. Если предприятие что-то меняет в поведении фирмы, например, выходит на новые рынки или разрабатывает новый продукт или переходит в новую отрасль, всё это требует больших финансовых вложений. Поэтому те фирмы, у которых весомые финансовые ресурсы или же есть легкий доступ к ним, занимают лучшее положение в выборе стратегии в отличие от тех фирм, у которых таких финансовых возможностей нет.

Квалификация работников — это сильный ограничительный фактор при выборе стратегии развития. Важное условие, которое даст возможность перейти к новому производству или провести качественное технологическое обновление существующего производства, заключается в углублении и расширении квалификационного потенциала работников. Поэтому для того, чтобы руководство предприятия могло сделать правильный выбор стратегии, ему нужно обладать достоверной информацией о квалификационном потенциале.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии. Предприятие, выбирая новую стратегию, не может полностью отказаться от всех предыдущих обязательств. Следовательно, выбирая новую стратегию, следует учесть, что предыдущие обязательства еще какое-то время будут действовать. Они, конечно же, будут сдерживать или корректировать возможности реализации новой стратегии. Поэтому, выбирая новую стратегию, необходимо учитывать и закладывать выполнение старых обязательств для того, чтобы избежать их негативного влияния.

При выборе стратегии также следует учитывать степень зависимости от внешней среды. Зависимость от внешней среды зачастую имеет большее значение, чем все остальные факторы. Правовое регулирование поведения фирмы, а также социальные ограничения, условия взаимодействия с природной средой и т. п. обуславливают сильную зависимость от внешней среды.

При выборе стратегии необходимо учесть временной фактор. Это объясняется тем, что у возможностей, угроз, планируемых изменений есть определенные временные границы. Осуществление конкретных действий по реализации стратегии также требует учета календарного времени и продолжительности этапов. Реализация стратегии не может быть проведена фирмой в любой момент или в любой календарный срок, она может осуществляться только в тот момент или в срок, в который для этого появляется возможность. Зачастую успешная реализация стратегии и победа конкурентов дается тому предприятию, которое правильно учитывает временной фактор и умеет управлять процессами во времени.

Последовательность этапов выбора и оценки стратегии развития, которая представлена на рисунке 1, существенно отличается для использования на отдельном предприятии или их совокупности. Этап стратегического выбора, как и этап реализации стратегии должен сопровождаться оценкой стратегии. Это позволит скорректировать стратегию с учетом изменяющегося внешнего окружения.

На рисунке 2 представлен разработанный алгоритмический подход к реализации данных этапов.

Выбирая стратегию, предприятие должно поделить все возможные стратегии на приемлемые и неприемлемые для себя, учитывая рыночную ситуацию и финансово-экономическое положение. Выбирается та стратегия, которая обеспечит наилучшие результаты деятельности в перспективе.

В ходе разработки стратегии оцениваются потенциал предприятия, его возможности и ресурсы для достижения общих целей; анализируются внутренние и внешние факторы, оцениваются альтернативные направления деятельности предприятия и т. п. Стратегия формируется и согласовывается с концепцией развития предприятия после того, как проанализирована сложившаяся ситуация.



Рис. 2. Алгоритм выбора и оценки стратегии развития перерабатывающих предприятий АПК

Выбирая стратегию, предприятие должно поделить все возможные стратегии на приемлемые и неприемлемые для себя, учитывая рыночную ситуацию и финансово-экономическое положение. Выбирается та стратегия, которая обеспечит наилучшие результаты деятельности в перспективе.

В ходе разработки стратегии оцениваются потенциал предприятия, его возможности и ресурсы для достижения общих целей; анализируются внутренние и внешние факторы, оцениваются альтернативные направления деятельности предприятия и т. п. Стратегия формируется и согласовывается с концепцией развития предприятия после того, как проанализирована сложившаяся ситуация.

Стратегическое управление заключается в определении предприятием своих ключевых позиций на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Следствием этого является возникновение различных видов стратегий, на которые предприятие может ориентироваться.

Продуктово-рыночная стратегия направлена на то, чтобы определить виды конкретной продукции и технологий, которые будут разрабатываться предприятием, сферы и методы сбыта, способы повышения уровня конкурентоспособности продукции.

Стратегия маркетинга заключается в гибком приспособлении деятельности предприятия к рыночным условиям, учитывая его позиции на целевом рынке, уровне затрат, связанных с исследованием рынка, комплексе мероприятий, связанных с исследованием сбыта, а также в распределении средств между выбранными рынками.

Конкурентная стратегия состоит в снижении издержек производства, индивидуализации и повышении качества продукции, определении новых секторов деятельности на существующих рынках сбыта.

Стратегия управления набором отраслей заключается в постоянном контроле со стороны руководства предприятия видов деятельности и номенклатуры продукции по предприятию с целью диверсифицировать виды деятельности и выпускаемую продукцию, прекратить выпускать отдельные нерентабельные продукты.

Стратегия нововведений (инновационная политика) объединяет цели технической политики и политики капиталовложений и направлена на внедрение новых технологий и видов продукции.

Стратегия капиталовложений определяет относительный уровень капиталовложений, рассчитывая масштабы выпуска отдельных видов продукции и деятельности предприятия в целом, анализируя конкурентные позиции предприятия в отношении конкурентов, выясняя его возможности, с учетом результатов планирования и выполнения планов путем организа-

ции финансово-хозяйственной деятельности.

Стратегия развития обеспечивает устойчивые темпы развития и функционирования предприятия и его отдельных подразделений и филиалов.

Стратегия поглощения заключается в приобретении акций других предприятий, быстром росте и внедрении научно-технических достижений с целью повышения эффективности деятельности предприятия путем проникновения в новые отрасли.

Стратегия зарубежного инвестирования заключается в создании за рубежом собственных производственных предприятий, занимающихся сборкой и разработкой сырьевых ресурсов.

Стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности состоит в разработке мер, с помощью которых обеспечивается целесообразность развития такой деятельности, снижаются до минимума возможные риски и оцениваются выгоды. Стратегия экспорта ориентирует деятельность предприятия на то, чтобы удовлетворить потребности иностранных потребителей. Такая стратегия чаще всего реализуется только крупными компаниями.

Стратегия внешнеэкономической экспансии заключается в создании внешнего производства по всем видам деятельности, экспорте товаров и т. п.

Для всех стратегий характерны особенности, которые позволяют предприятиям определить, какая стратегия им необходима, и не допускать смешения стратегий. Определение стратегии заключается в принятии решения, связанного с выбором места на рынке, направления развития, с тем, что делать с отдельным бизнесом или продуктами и т. п. Это зависит от того, в какой конкретной ситуации находится предприятие.

Первая группа эталонных стратегий — это стратегии концентрированного роста, связанные с изменением продукта или рынка. Ко второй группе относятся стратегии интегрированного роста, относящиеся к расширению фирмы путем добавления новых структур. Третья группа — стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии применяются, если предприятие больше не способно функционировать на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Четвертая группа — стратегия сокращения. Такая стратегия используется, если предприятию требуется перегруппировка сил после длительного роста или необходимо повысить эффективность.

Предприятие при выборе стратегии должно сравнить перспективы развития в различных видах деятельности, установить приоритеты и распределить ресурсы между видами деятельности для того, чтобы обеспечить себе успех. Если тот вид деятельности, которым занимается предприятие, не соответствует его целям, то необходимо провести диверсификацию и определить новые виды деятельности, к которым необходимо перейти.

При выборе стратегии сравниваются перспективы развития организации в различных видах деятельности, устанавливаются приоритеты и соответствующее распределение ресурсов.

Оценка выбранной стратегии развития заключается в анализе правильности и достаточности учета основных факторов, которые определяют возможности реализации стратегии. Оценка выбранной стратегии сводится к тому, насколько выбранная стратегия поможет в достижении поставленных целей. Это основной критерий в оценке выбранной стратегии. При соответствии стратегии целям фирмы, дальнейшая ее оценка осуществляется в трех направлениях.

Первое направление заключается в соответствии выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. В этом случае проводится оценка увязки выбранной стратегии требованиям со стороны основных субъектов внешнего окружения, учитываются факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, предполагаются возможности появления новых конкурентных преимуществ у предприятия в результате реализации стратегии и т. п.

Второе направление заключается в соответствии выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия. В этом случае проводится оценка увязки выбранной стратегии с другими стратегиями, соответствия стратегии возможностям персонала, возможности существующей структуры успешно реализовать стратегию, выверенности программы реализации стратегии во времени и т. п.

Третье направление заключается в приемлемости риска, который заложен в стратегии. Оправданность риска оценивается по следующим направлениям:

- реальны ли предпосылки, на которых основывается стратегия;

– какие последствия могут возникнуть, если провалится стратегия;
 – насколько оправдан возможный положительный результат риском потерь от провала в реализации стратегии.

Указанные стратегии невозможно использовать в чистом виде на предприятиях перерабатывающей промышленности АПК. Однако, пройдя тщательную доработку и адаптацию к социально-экономическим условиям АПК, большинство стратегий могут успешно внедряться на перерабатывающих предприятиях АПК.

Литература

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 248 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
3. Баринов В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. — Москва: КНОРУС, 2005. — 240 с.
4. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 175 с.
5. Виханский О. С. Стратегическое управление. — М.: Экономиста, 2004. — 296 с.
6. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. — М.: Гардарики, 1999. — 528 с.
7. Гасанова А. Д. Использование стратегического анализа в практике предприятий АПК / А. Д. Гасанова, Э. М. Эминова // Региональные проблемы преобразования экономики. — №12. — 2015.
8. Гасанова А. Д. Построение эффективной системы стратегического планирования в аграрном секторе экономики / А. Д. Гасанова, Э. М. Эминова // Апробация. — 2014. — № 12 (27). — С. 27–30.
9. Герчикова И. Н. Менеджмент. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 480 с.
10. Глухов В. В. Основы менеджмента: Учебно-справочное пособие. — СПб.: Специальная литература, 2002. — 325 с.
11. Дохолян С. В. Организационные аспекты процесса стратегического планирования на перерабатывающем предприятии АПК / С. В. Дохолян, З. А. Ибрагимов // Региональные проблемы преобразования экономики. — № 2. — 2011. — С. 235–248.
12. Дохолян С. В. Рациональное использование производственных ресурсов на предприятиях АПК / С. В. Дохолян, Р. Ф. Фарманов // Российская акад. наук, Дагестанский науч. центр, Ин-т социально-экономических исследований. — Махачкала, 2011. — 168 с.
13. Дохолян С. В. Системный подход к организации и управлению производством на предприятиях в условиях рынка / С. В. Дохолян, Э. А. Дадашева // Региональные проблемы преобразования экономики. — № 1. — 2008. — С. 76–86.
14. Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. — М.: Финпресс, 1998. — 192 с.
15. Карлофф Е. Деловая стратегия. М.: Экономика. 1993. — 238 с.
16. Клейнер Г. Б. и др. Предприятие в нестабильной рыночной среде: риски, стратегии, безопасность / Под общ. ред. С. А. Панова. — М.: Издательство «Экономика», 1997. — 288 с.
17. Лысенко Ю. Система стратегического управления хозяйствующими субъектами // Экономика сельского хозяйства России. — 2006. — № 3. — С. 14.
18. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. — 288 с.
19. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. — М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. — 672 с.
20. Петров А. Н. Методология выработки стратегии развития предприятия: монография. — СПб.: Издательство СПбУЭФ, 1992. — 127 с.
21. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 576 с.
22. Тренев Н. Н. Стратегическое управление. — М.: Приор, 2002. — 282 с.
23. Управление организацией: учебник / под ред. А. Г. Поршинева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. — М.: Инфра-М, 2003. — 716 с.
24. Уткин Э. А. Финансовое управление. — М.: Ассоциация «Тандем», ЭКМОС, 1997. — 265 с.
25. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. — М.: Дело, 2004. — 448 с.
26. Эминова Э. М. Механизм формирования стратегических приоритетов развития пищевой промышленности / Э. М. Эминова, А. М. Абдулатипова // Региональные проблемы преобразования экономики. — № 11 — 2014. — С. 44–54.
27. Эминова Э. М. Программно-целевой подход к стратегическому планированию АПК региона / Э. М. Эминова, А. Д. Гасанова // Региональные проблемы преобразования экономики. — № 11. — 2015. — С. 40–49.
28. Эминова Э. М. Формирование системы разработки стратегических решений по повышению конкурентоспособности предприятий АПК / С. В. Дохолян, Э. М. Эминова // Экономика и предпринимательство. — № 2. — 2015. — С. 857–864.

References:

1. Alekseeva M. M. Planning activities of the firm. — M.: finances and statistics, 2000. — 248 p.
2. I. Ansoff Strategic management / per. from English. / J. ed. and ed. Foreword. L. I. Yevenko. — M.: Econom-

- ics, 1989. — 519 p.
3. Barinov V. A. *Economics of the firm: strategic planning*. — Moscow: KNORUS, 2005. — 240 p.
 4. Bowman K. *fundamentals of strategic management / per. from English*. ed L. G. Zayceva, M. I. Sokolova. — M.: Banks and stock exchanges, UNITY, 1997. — 175 p
 5. Vikhansky O. S. *Strategic management*. — M.: Economist, 2004. -296 p.
 6. Vikhansky O. S., Naumov A. I. *Management*. — M.: Gardariki, 1999. — 528 S.
 7. Hasanov A. D. *the Use of strategic analysis in the practice of agricultural enterprises / D. A. Hasanova, E. M. Eminova // Regional problems of transformation of the economy*. — No. 12. — 2015.
 8. Hasanov A. D. *building an effective system of strategic planning in the agricultural sector / A. D. Hasanov, E. M. Eminova // Testing*. — 2014. — № 12 (27). — S. 27-30.
 9. Gerchikova JH. *Management*. — M.: Banks and stock exchanges, UNITY, 1995. — 480 p.
 10. Glukhov V. V. *osnovy of management: Training and reference manual*. — SPb.: Special literature, 2002. — 325 p.
 11. Dokholyan S. V. *Organizational aspects of the strategic planning process the processing plant APK / S. V. Dokholyan, Z. A. Ibragimov // Regional problems of transformation of the economy*. — No. 2. — 2011. — Pp. 235-248.
 12. Dokholyan S. V. *Rational use of productive resources in agricultural enterprises / S. V. Dokholyan, R. F. Farmanov // Russian Acad. of Sciences, Dagestan scientific. center, Institute of social and economic research*. — Makhachkala, 2011. — 168 c.
 13. Dokholyan S. V. *System approach to the organization and management of production enterprises in market conditions / S. V. Dokholyan, E. A. Dadashov // Regional problems of transformation of the economy*. — No. 1. — 2008. — P. 76-86.
 14. Efremov V. S. *Strategy of the business. Concepts and methods of planning*. — Moscow: Finpress, 1998. — 192 p.
 15. Karloff E. *Business strategy*. M.: Economics. 1993. — 238 p
 16. Kleiner G. B. *Enterprise, etc. in an unstable market environment: risks, strategies, safety / Under the General editorship of S. A. Panova*. — M.: Publishing House "Economy", 1997. — 288 p.
 17. Lysenko Yu. *System of strategic management of economic entities // Economics of agriculture of Russia*. — 2006. — No. 3. — S. 14.
 18. Markova V. D., Kuznetsova S. A. *Strategic management*. — M.: INFRA-M; Novosibirsk: Siberian agreement, 2001. — 288 p.
 19. Meskon M. H., albert M., Hedouri F. *Fundamentals of management / per. from English*. — M: LLC "I. D. Williams", 2007. — 672.
 20. Petrov A. N. *Methodology of elaboration of development strategy of the enterprise: monograph*. — SPb.: Publisher Of SPbAEP, 1992. — 127 p
 21. Thompson A. A., Strickland A. J. *Strategic management: the Art of development and implementation of strategy / per. from English*. ed L. G. Zayceva, M. I. Sokolova. — M.: Banks and exchanges, YUNITI, 1998. — 576.
 22. Trenev H. H. *Strategic management*. — M.: Prior, 2002. — 282 p.
 23. *Organization management: the textbook / under the editorship of A. G. Porshnev, Z. P. Rumyantsev, H. A. Salomatina*. — M: Infra-M, 2003. — 716 p.
 24. Utkin E. A. *Financial management*. — M.: Association "Tandem", EK MOS, 1997. — 265 p
 25. Fatkhutdinov P. A. *Strategic management*. — M.: Case, 2004. — 448 p
 26. Eminova, E. M. *the Mechanism of formation of strategic priorities of development of the food industry / by E. M. Eminova, A. M. Abdulatipov // Regional problems of transformation of the economy*. — № 11 — 2014. — S. 44-54.
 27. Eminova E. M. *program and target approach to strategic planning and agribusiness in the region / E. M. Eminova, A. D. Hasanov // Regional problems of transformation of the economy*. — No. 11. — 2015. — S. 40-49.
 28. Eminova E. M. *development system, strategic decisions to improve the competitiveness of agricultural enterprises / S. V. Dokholyan, E. M. Eminova // Economics and entrepreneurship*. — No. 2. — 2015. — P. 857-864.