

### Способы обеспечения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности в условиях неопределенности: стратегия и тактика

В. Ю. Забродина<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Российский биотехнологический университет  
Волоколамское ш., д. 11, г. Москва 125080, Российская Федерация

✉ e-mail: valentina.u.z@mail.ru

#### Резюме

**Актуальность.** Конкурентоспособность является фундаментальным условием для развития предприятий пищевой промышленности в условиях кризиса и внешних вызовов. В условиях санкционного давления, роста конкуренции иностранных производителей и их активности на российском рынке вопрос обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий пищевой промышленности становится первостепенной и актуальной задачей как на уровне макро-, мезо-, так и микроуровне. Поэтому возникает необходимость в разработке стратегии и тактического инструментария, способствующего увеличению конкурентных позиций отечественных производителей в сфере пищевой промышленности и достижения устойчивого положения таких предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

**Цель** исследования – определить стратегии и разработать универсальный тактический план в формате «дорожная карта», ориентированный на обеспечение конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности Российской Федерации в условиях неопределенности.

**Задачи:** определить особенности обеспечения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности; выявить проблематику; провести анализ способов обеспечения конкурентных преимуществ у предприятий пищевой направленности; разработать стратегию и тактический инструментарий, позволяющий в условиях кризиса и внешних вызовов обеспечить конкурентные преимущества предприятий, занятых в сфере производства пищевых продуктов.

**Методология.** В работе использован теоретический обзор отечественных и зарубежных авторов, занимающихся вопросами обеспечения конкурентоспособности в сфере производства пищевых продуктов. При проведении исследования использовались специальные методы – моделирование и case study.

**Результаты.** Определена стратегия, разработан универсальный тактический инструмент в формате «дорожная карта», необходимый для обеспечения конкурентоспособности производственных предприятий пищевой промышленности, подходящий как для производителей пищевой продукции с длительным сроком хранения, так и производителей скоропортящейся продукции.

**Выводы.** При проведении исследования сделан вывод о том, что выбор стратегии и разработка тактического инструментария позволяют повысить конкурентную позицию отечественных производителей пищевой продукции и сохранить их устойчивую позицию на рынке в условиях экономической нестабильности и внешних вызовов.

---

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; предприятия пищевой промышленности; стратегия; тактика.

**Конфликт интересов:** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларируют отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Поступила в редакцию 19.12.2025

Принята к публикации 18.01.2026

Опубликована 27.02.2026

**Для цитирования:** Забродина В. Ю. Способы обеспечения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности в условиях неопределенности: стратегия и тактика // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2026. Т. 16, № 1. С. 282–297. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-1-282-297>

## Ways to ensure the competitiveness of the food industry in the face of uncertainty: strategy and tactics

Valentina Yu. Zabrodina<sup>1</sup> ✉

<sup>1</sup> Russian Biotechnology University  
11 Volokolamsk highway, Moscow 125080, Russian Federation

✉ e-mail: valentina.u.z@mail.ru

### Abstract

**Relevance.** Competitiveness is a fundamental condition for the development of food industry enterprises in the context of crisis and external challenges. Because in conditions of uncertainty, the formation of competitive advantages allow to consolidate the position in the market, accelerate the pace of development of enterprises and achieve a sustainable situation. In conditions of sanctions pressure, growing competition from foreign producers and their activity on the Russian market, the issue of ensuring the competitiveness of domestic food industry enterprises becomes a primary and relevant task at both macro-, meso- and micro levels. Therefore, there is a need to develop a strategy and tactical tools that help increase the competitive position of domestic producers in the food industry and achieve the sustainable position of such enterprises both on the domestic and foreign markets.

**The purpose** of the study is to strategies and develop a universal tactical plan in the form of a roadmap aimed at ensuring the competitiveness of food industry enterprises in the Russian Federation in conditions of uncertainty.

**Objectives:** the study has set and consistently solved the following tasks: to determine the characteristics of ensuring the competitiveness of enterprises in the food industry, to identify problems, to analyze ways of providing competitive advantages for enterprises in the food sector, develop a strategy and tactical tools to ensure the competitive advantage of enterprises engaged in food production in times of crisis and external challenges.

**Methodology.** The paper uses a theoretical review of domestic and foreign authors concerned with ensuring competitiveness in food production. Special methods were used in the study: modelling and case studies.

**Results.** Based on the conducted research, a strategy was defined and a universal tactical tool in the format roadmap was developed is necessary to ensure the competitiveness of food processing enterprises suitable for both producers of food products with a long shelf life and producers of perishable products.

**Conclusions.** The study concluded that the choice of strategy and development of tactical tools allows to increase the competitive position of domestic food producers and maintain their stable position in the market under conditions of economic instability and external challenges.

**Keywords:** competitiveness; food industry enterprises; strategy; tactics.

**Conflict of interest:** In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the authors of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The authors declares no conflict of interest related to the publication of this article.

**For citation:** Zabrodina V.Yu. Ways to ensure the competitiveness of the food industry in the face of uncertainty: strategy and tactics. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management.* 2026;16(1):282–297. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2026-16-1-282-297>

Received 19.12.2025

Accepted 18.01.2026

Published 27.02.2026

\*\*\*

### Введение

В современном мире конкурентоспособность является необходимым элементом для функционирования предприятий

как коммерческого, так и производственного профиля. Это связано с тем, что ведение хозяйственной деятельности в любой сфере сопровождается высокой кон-

курением, рисками, множественными проблемными моментами. Для того чтобы противостоять им и удержать свою позицию, предприятиям приходится использовать новые технологии, расширять товарную линейку, использовать новые инструментарий для продвижения продукции с целью удержания потенциального потребителя и акцентировать его внимание на произведенный продукт. При этом конкуренция является вектором для развития предприятия и стимулом к его масштабированию. Поэтому в условиях экономической неопределенности, санкционного давления, потери рынков сбыта, ужесточения тарифных и нетарифных мер со стороны иностранных государств достижение конкурентоспособной позиции на рынке крайне затруднено для отечественных предприятий. И для того, чтобы достичь конкурентной позиции, требуются стратегия и тактический инструментарий, способный обеспечить устойчивое положение на рынке и удержать рыночную позицию в борьбе с конкурентами и внешними вызовами. В качестве объекта анализа была выбрана отрасль производства пищевых продуктов в промышленном секторе Российской Федерации, так как в ней влияние конкуренции особенно сильно выражено вследствие занимаемой доли потребительского рынка.

### Материалы и методы

Данное исследование построено на анализе научной литературы и материалов из сборников конференций отечественных и зарубежных авторов, к которым относятся: М. Портер, Дж. Траута, Р. А. Фатхутдинова, Ю. Н. Лапыгина, П. С. Завьялова, М. О. Ермолова, Д. С. Воронова и др. В качестве методов исследования использовались как общенаучные: анализ, синтез, обобщение, моделирование и др., так и специализированные научные методы: экспертной оценки, статистический анализ, кейсы и др.

### Результаты и их обсуждение

В современных реалиях развитие производственного комплекса Российской Федерации (далее – РФ) является неотъемлемой частью перехода государства на новый технологический уклад. Поэтому обеспечение конкурентоспособности производителей товаров и продукции на внутреннем рынке является ключевой задачей современной экономической системы. Особенное влияние для поддержания экономической системы РФ оказывают промышленный сектор и аграрно-промышленный комплекс. Развитие данных секторов экономики создаст необходимый фундамент для обеспечения ресурсами и товарами первой необходимости, задействуя таким образом весь промышленный потенциал и ускорив темп развития большинства отраслей, необходимых для удовлетворения нужд государства и его населения. Однако в условиях внешних вызовов, технической зависимости от иностранного оборудования и комплектующих, действий санкционного режима потеря рынка сбыта оказывает высокое деструктивное воздействие на ведение хозяйственной деятельности как на макро-, мезо-, так и микроуровня. Поэтому вопрос о стабилизации и усилении темпов развития производственного комплекса остается открытым. Рассматривая данный факт, автором исследования была выбрана отрасль производства продуктов питания и напитков (пищевая промышленность), так как данная сфера хозяйственной деятельности является фундаментальной для государства. Отсутствие функционирования и выпуска значительного объема пищевой продукции приведет государство к фатальным последствиям. Однако для достижения наилучшего понимания процессов обеспечения конкурентоспособности необходимо обратиться к теоретико-понятийному аппарату.

В современной экономической науке термин «конкурентоспособность» обла-

дает множеством интерпретаций, образуя таким образом плюралистическое понимание со стороны научного сообщества. Например, по мнению американского ученого-экономиста М. Портера, конкурентоспособность понимается как свойство субъекта экономической деятельности осуществлять хозяйственную деятельность и быть объектом рыночных отношений наравне с конкурирующими организациями в борьбе за потребителя и получение дохода (прибыли) [1]. По мнению отечественного ученого-экономиста М. О. Ермолова, конкурентоспособность представляет собой отличительную характеристику субъекта от других участников экономических отношений в процессе развития и коммерческого влияния на рынке<sup>1</sup>. А по мнению отечественного ученого-экономиста Ю. Н. Лапыгина, термин «конкурентоспособность» рассматривается как возможность осуществления результативной хозяйственной деятельности, характеризующей максимизацию получения дохода и коммерческой выгоды в условиях рынка [2]. Существуют и альтернативные мнения. Например, отечественный ученый-экономист Р. А. Фатхутдинов считает конкурентоспособность свойством объекта, характеризующим его степень удовлетворения реальных потребностей и влияния на рынок в сравнении с идентичным ему объектами [3]. А по мнению ученого-экономиста З. А. Васильева, конкурентоспособность понимается как способность удовлетворения потребностей потенциального потребителя при выпуске товаров и услуг в сравнении с действиями конкурентов, основываясь на принципе превосходства над ними [4]. На основе проведенного анализа интерпретаций термина «конкурентоспособность» автор исследования соглашается с мнением З. А. Васильева, так как действия, совершаемые предприятием при воздействии на

него конкурентов, направлены на удовлетворение потребностей ключевого потребителя, и чем выше удовлетворенность, тем больше влияния на рынок будет оказывать предприятие. Таким образом, создавая превосходство перед остальными участниками рыночных отношений (конкурентами), рассматривая теоретико-понятийный аппарат, можно выделить, что достижение конкурентных преимуществ зависит от следующих элементов: адаптивность, самосовершенствование, клиентоориентированность, понимание потребностей и стремление к развитию. Совокупность этих компонентов будет являться фундаментом для достижения поставленной цели – достижения предприятием конкурентных преимуществ.

В качестве объекта исследования была выбрана отрасль промышленного сектора пищевой промышленности Российской Федерации. По мнению автора исследования, данная отрасль является одной из наиболее конкурентных, как по объему выпуска продукции, так и по уровню спроса. Связано это с тем, что продовольственные товары являются социально значимыми и потребительский спрос на них остается наиболее стабильным, в сравнении с другими отраслями промышленного сектора. Предприятиям, осуществляющим производство продуктов питания, приходится использовать различные инструменты и тактические действия для обеспечения конкурентной позицией на рынке и усилить свое положение на нем. Рассматривая данный факт, необходимо определить состояние отрасли с целью выявления наиболее конкурентных сегментов производства продовольственных товаров. В качестве исходных данных для проведения анализа были рассмотрены статистические показатели, представленные в аналитических источниках Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации (Росстат). Индикатором в исследовании выступает показатель индекса производства, который отражает те-

<sup>1</sup> Ермолов М. О. Конкурентоспособность предприятий: учебник. СПб.: Бизнес-пресса, 2007. 271 с.

кущее состояние уровня производительности отрасли и определения ее фактической устойчивости. Рассмотрим динами-

ку индекса производства пищевой промышленности Российской Федерации за период 2013–2014 гг. (табл. 1).

**Таблица 1.** Динамика показателей индекса производства пищевой промышленности Российской Федерации в 2013–2024 гг.<sup>1</sup>

Отрасль производства	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Производство пищевых продуктов	86,1	98,4	87,3	99	86,3	99,7	84,5	98,9	87,7	99,2	89,8	100
Переработка и консервирование мяса и мясной пищевой продукции	89,8	104,6	90,8	105,6	87,4	105,9	86,5	103,1	90,5	103,1	90,2	103,5
Переработка и консервирование рыбы, ракообразных и моллюсков	90,3	92,1	101,4	102,3	90,2	105,8	81,7	93,3	92,4	97,1	105,8	104,1
Переработка и консервирование фруктов и овощей	83,6	93,6	86,3	90,2	87,5	98,5	82	94,5	83,8	99,6	80,3	106,5
Производство растительных и животных масел и жиров	82,1	101,1	88,8	95,9	82,5	97,1	86,5	103,1	89,2	103,8	90	99,2
Производство молочной продукции	99	104,8	98,3	105,1	97,5	102,7	98,8	102,5	100,6	103,5	98,4	100,8
Производство продуктов мукомольной и крупяной промышленности	80,7	100,1	82,5	99,1	82	102,3	82,1	97	87,4	96,7	85,8	100
Производство хлебобулочных и мучных кондитерских изделий	90,1	98,1	89,7	102,3	92,2	101,3	90,2	99,7	91,1	101,4	90,3	100,9
Производство прочих пищевых продуктов	63,4	89,1	64,4	83,7	68,4	83,7	66,7	91,5	70	89,8	76,4	91,2
Производство готовых кормов для животных	90,3	103,6	91,3	102,1	89,6	108,3	91,6	105,5	88,3	100,7	91,4	97,7
Производство напитков	73,6	99,2	66,5	107,3	68,1	99,8	72,1	98,9	78,8	93,4	84,5	97,8

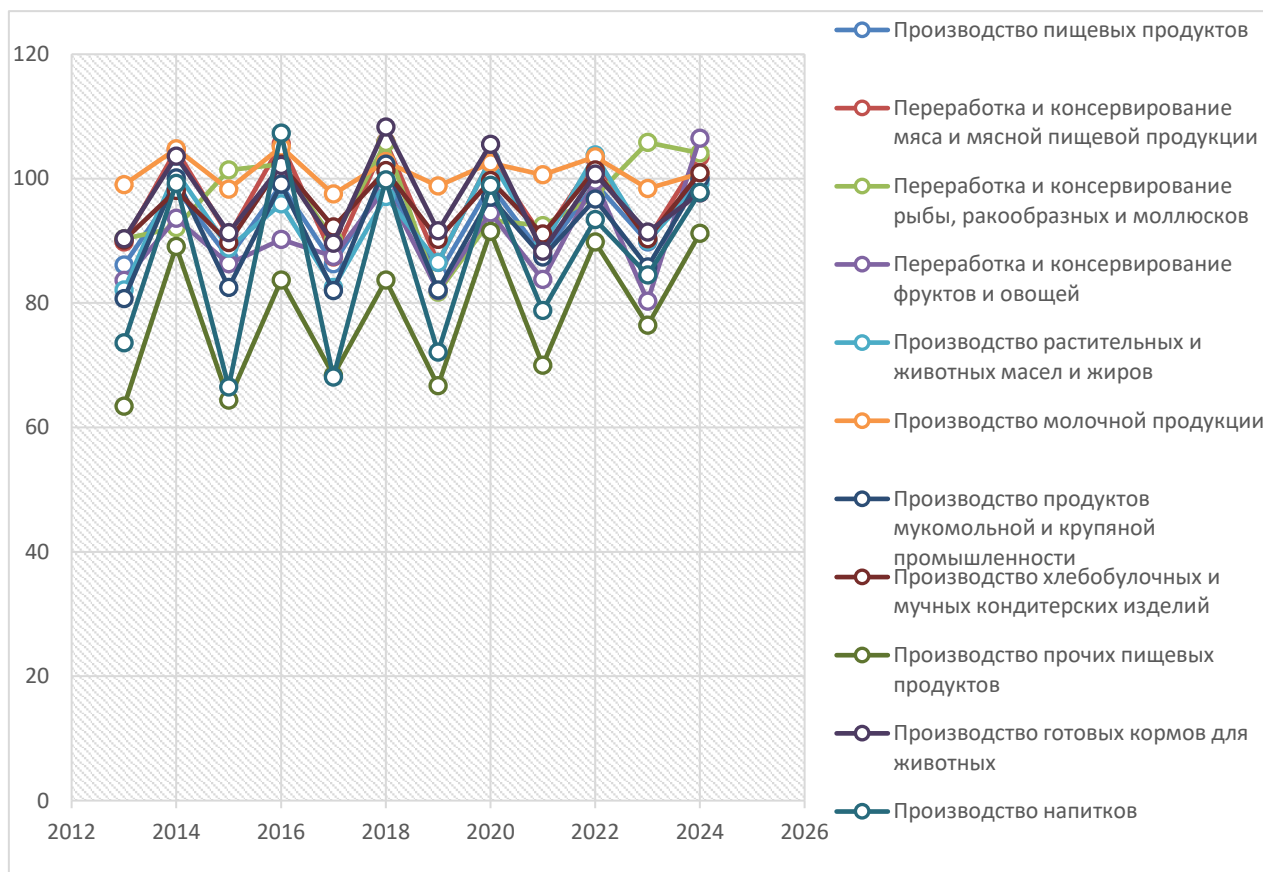
Рассматривая динамику индексов производства, можно выделить, что на текущий момент состояние отраслей находится в стабильном положении, уровень диспропорциональной вариативности находится в состоянии нормы, исключением можно назвать периоды 2017, 2020, 2022–2023 гг., в которых наблюдается резкий уровень снижения

значений индикаторов вследствие влияния внутренних и внешних факторов. В 2017 г. произошла эпидемия свиного гриппа, поэтому наблюдается тенденция спада в отраслях производства молочной и мясной продукции. В 2020 г. пандемия COVID-19 существенно сказывается на индексах производства производственных предприятий пищевой промышленности.

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 18.11.2025).

2022–2023 гг. – введение санкционного режима в условия проведения СВО на Украине, что существенно приводит к снижению показателя индекса производства в результате уменьшения объема экспорта продукции, объема производства. Несмотря на вышеизложенные факты, отрасли пищевой промышленности сохраняют свою устойчивость и продолжают стабильно развиваться, что говорит

о сохранении высокой конкуренции в сегменте продовольственных товаров на рынке. С целью более детального отражения результатов проведенного статистического анализа состояния отраслей пищевой промышленности нами была сформирована диаграмма с отражением линии тренда, отображая графически проведенный анализ (рис. 1).



**Рис. 1.** Динамика тренда индекса производства пищевой промышленности Российской Федерации в 2013–2025 гг.<sup>1</sup>

На основе проведенного анализа можно выделить, что сфера пищевой промышленности в Российской Федерации является одной из наиболее стабильно развивающихся, что обуславливает высокий уровень конкуренции в борьбе за потребителя в условиях роста потребительского спроса продукции. Однако для удержания конкурентной позиции на рынке требуется изучить успешный опыт компаний, функционирующих в разных отраслях производства продуктов пита-

ния и напитков. Далее представлен краткий обзор кейсов и успешных практических решений компаниями<sup>2</sup>, функциони-

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 18.11.2025).

<sup>2</sup> Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие. М.: ИНФРА – М, 2019. 336 с.

рующими на рынке продовольственных товаров и напитков:

1. Компания *PepsiCo.ru*. По данным рейтинга *INFOLine Food&Drink Rating Russia 2025*<sup>1</sup> занимает первое место по выручке среди всех компаний, которая (359 млрд руб.). Несмотря на то, что большинство иностранных компаний ушли с российского рынка, компания *PepsiCo* адаптировалась к условиям санкций и сменила названия выпускаемых напитков на *Evervess* и *Frustyle*. Таким образом, сохранив конкурентную позицию за счет изменения товарной линейки, активного сотрудничества с крупными сетевыми ретейлами и представителями сферы общественного питания, компания не только отстояла свое право функционирования на внутреннем рынке Российской Федерации, но и увеличила рыночную долю до 35% от общего объема рынка, став крупнейшим производителем напитков на отечественном рынке.

2. Производственная компания ГК «Эфко». Занимает второе место в рейтинге по объему выручки в 344 млрд руб., является ключевым производителем продуктов питания и переработчиком масличных культур. Компания обрела конкурентное преимущество за счет привлечения потенциальных инвесторов, внедрения новых технологий, включая использование беспилотных систем полива, собственных запасов и объема поставок сырья.

3. Группа компаний «Русагро». Занимает третье место в рейтинге по объему выручки в 340 млрд руб. Является крупнейшим предприятием по выращиванию овощных культур и масложирового промысла. За счет интеграции ГК «НМЖК» в структуру компании приобрела комплекс по переработке масложировой продукции, а структура собственной системы логистики и масштаба производства, а также активное сотрудниче-

ство с представителями крупных сетевых ретейлов способствовали выходу на новый конкурентный рынок и достижению конкурентного преимущества за счет масштаба и объема внутреннего ресурса.

4. Компания «Мираторг» – одно из крупнейших мясоперерабатывающих предприятий в Российской Федерации. По уровню капитализации на 2025 г. занимает 5 место в рейтинге с объемом в 305 млрд руб. За счет огромных масштабов производства, широкого ассортимента продукции полуфабрикатов и изделий из мяса, а также собственных фермерских хозяйств компания достигла конкурентного преимущества. При этом особенную роль в процессе усиления конкурентной позиции сыграла высокоэффективная стратегическая система бизнес-процессов, основанная на быстрой адаптивности к условиям рынка. Благодаря грамотной системе управления, компания активно развивается и остается лидером в данной отрасли производства.

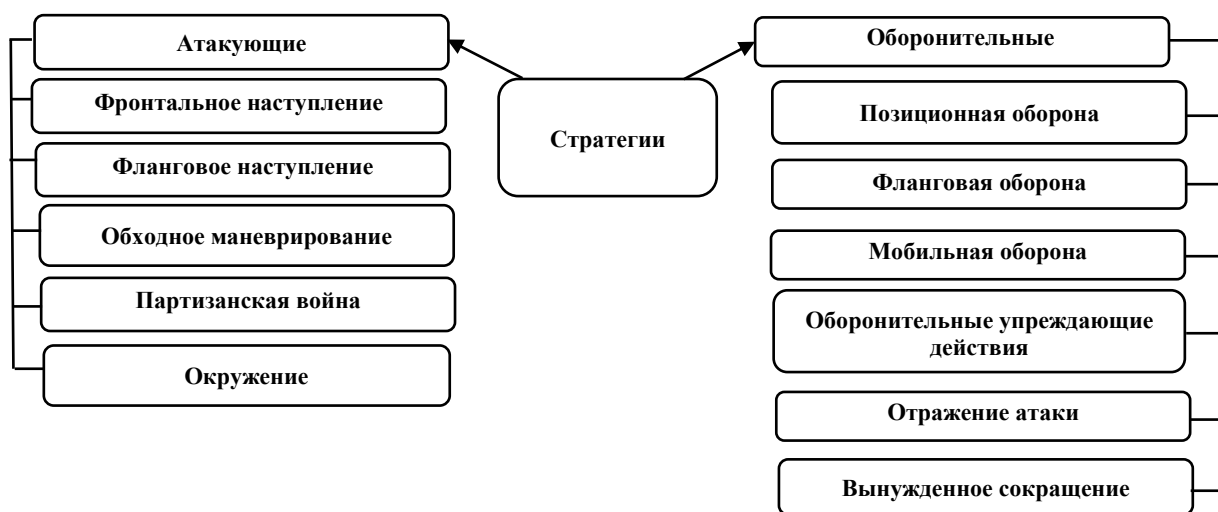
5. Компания *KDV-Group* – крупнейший производитель в России кондитерских изделий и снеков под такими брендами, как «Яшкино», *Ozega*, «Кириешки», *Calve*, «ЗКорочки» и др. Общий оборот компании составил 305 млрд руб. Благодаря активному использованию стратегического, маркетингового инструментария и собственной системы логистики компания активно продолжает развиваться и представлять новые продуктовые линейки на рынок. При этом продукция компании представлена не только в крупных ретейлах, розничных торговых точках, но и активно размещена на маркетплейсах и собственном интернет-магазине, увеличивая масштаб распространения продукции не только на внутреннем рынке, но и за рубежом.

На основе проведенного анализа можно выделить, что достижение конкурентоспособности в сфере промышленного производства продуктов питания и напитков в большинстве случаев достигается за счет системы грамотного управления оперативного решения операционных задач и налаженных партнерских

<sup>1</sup> Рейтинг INFOLine FOOD&DRINK RATING RUSSIA-2025 // INFOLine. URL: <https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=301087> (дата обращения 18.11.2025)

связям [5]. Однако в экономической системе существует множество представителей малого предпринимательства, занятых в сфере пищевой промышленности, у которых отсутствуют большие объемы ресурсной базы и выручка, которые существенно отличаются от представителей агрохолдингов. Для достижения конкурентной позиции в отрасли производства пищевых продуктов требуется инструментарий и стратегические решения, способствующие усилить позицию представителей малого бизнеса в условиях неопределенности и внешних вызовов. Рассматривая данный факт, автором исследования были выявлены стратегии, позволяющие достичь конкурентного преимущества на рынке и продолжить осуществлять хозяйственную деятельность на рынке. Данные стратегии представлены далее в исследовании.

В практической деятельности предприятия пищевой промышленности используют два основных типа стратегий, которые подразделяются на атакующие и оборонительные [6]. Рассмотрим данные типы стратегий более подробно. Атакующий тип стратегий используется в случае, если предприятие только выходит на сегмент нового рынка [7] либо действует против потенциальных конкурентов и планирует захватить рыночную нишу и функционировать на ней. В случае применения оборонительного типа стратегий [8] действия предприятия направлены на защиту и сохранение своей позиции на рынке. В зависимости от поставленной цели предприятие может комбинировать выбор типа и стратегии. В графическом виде классификация стратегий отражена ниже (рис. 1).



**Рис. 2.** Классификация стратегий, применяемых предприятиями пищевой промышленности для обеспечения конкурентной позиции на рынке [9]

Рассмотрим представленные на рисунке 2 стратегии более подробно.

#### 1. Атакующие стратегии:

1) фронтальное наступление. Подразумевает собой осуществление прямого нападения на потенциального конкурента, обладающего большей рыночной долей, используя ценовой демпинг и формируя качественные отличительные характеристики представляемого товара. Данная стратегия подходит для крупных

предприятий и агрохолдингов, так как для нападения на лидера отрасли требуется значительный объем ресурсов для обеспечения конкурентной позиции. Одним из таких примеров является выход на рынок продукции КФХ «Богодуховское» – производителя мясных деликатесов. Компания представила себя как экологически чистый продукт с уникальной рецептурой, что позволило занять нишу премиальных продуктов, акцентировав

внимание потребителей на своей уникальности;

2) фланговое нападение. Стратегия предполагает атаку на выраженные недостатки в товарной линейке конкурента и качественных характеристик продукции, таким образом фокусируя внимание потребителя на собственной продуктовой линейке. Данная стратегия подходит для производителей продукции, представляющих малое и среднее предпринимательство. Примером использования данной стратегии является компания *Bonduelle*, которая в 2019 г. планировала выйти на нишу консервированных продуктов и вывести на рынок консервированные оливки и маслины. При помощи грамотной построенной рекламной кампании видеоролик с рекламой переориентировал отечественного потребителя с импортных аналогов продукта на продукцию «Бондюэль», изменив в ролике возраст целевой аудитории на детей, употребляющих оливки и маслины. После выпуска видеоролика за месяц уровень продаж продукции увеличился на 20%, сместив основных конкурентов в данной нише – испанскую компанию *Iberica*;

3) обходное маневрирование. Данная стратегия акцентирована на фактическом изменении рыночного тренда и потребительской потребности в сторону собственной продуктовой линейки путем использования агрессивного маркетинга и уникальности продукции. Стратегия подходит для всех категорий предприятий, относящихся к пищевой промышленности. Успешный пример использования данной стратегии является применением компанией «Черноголовка» по отношению к компании «Добрые напитки» (бывшая *Coca-Cola group*), выпустив аналог ушедшего с отечественного рынка напитка *Coca Cola*, таким образом заняв актуальную нишу и повысив таким образом продажу импортозамещенного напитка на 30% за первый месяц;

4) партизанская война. Стратегия подразумевает атакующие воздействие на

конкурента путем использования сервисных инструментов, направленных на усиление потребительской лояльности к собственной продуктовой линейке. Такая стратегия пользуется наибольшей популярностью среди предприятий, производящих продукты питания, так как не требует высоких затрат. Одним из успешных примеров данной стратегии является маркетинговая война между компанией *АВI-product* и «Останкино», являющихся прямыми конкурентами. Компания *АВI-product* пригласила известного певца *Timati* для рекламы бренда «Горячая штучка», после выпуска видеоролика и промоакции уровень продаж продукции бренда «Горячая штучка» увеличилась на 21%;

5) окружение. Данная стратегия подразумевает сегментарную и ассортиментную атаку на разные продуктовые ниши, где присутствуют товары конкурента, образуя таким образом масштаб присутствия собственной товарной линейки и привлекая внимание потенциального потребителя. Данная стратегия широко применяется производителями кондитерских изделий, мясной продукции и полуфабрикатов, а также молочной продукции и является одной из самых используемых видов стратегий. Примером успешного применения данной стратегии является бренд «Простоквашино» (принадлежит *Danone*) в противостоянии бренда «Домик в деревне» компании «ВимБильДан». Благодаря широкой линейке продукции выпускаемой «Простоквашино» и использованию в маркетинговой кампании персонажей из мультфильма бренд активно вышел на рынок, акцентировал внимание целевой аудитории на собственную продукцию, сменив лидирующую позицию на рынке молочной продукции.

## 2. Оборонительные стратегии:

1) позиционная оборона. Основывается на пассивном выстраивании оборонительных позиций предприятия по отношению к конкуренту за счет узнавае-

мости бренда и дополнительных форм лояльности по отношению к потребителю. Данная стратегия обуславливается сохранением программы лояльности к потребителю, формируя таким образом барьер для атакующего конкурента. Применяется крупными предприятиями пищевой промышленности с устойчивой рыночной позицией на рынке. Одним из наиболее ярких примеров является оборонительная позиция холдинга («Рот Фронт», «Бабаевский» и «Красный Октябрь»), который отстаивает собственную позицию на рынке за счет устоявшихся традиций, качества и классического ассортимента и успешно защищается в условиях конкурентной борьбы;

2) фланговая оборона. Стратегия направлена на оптимизацию существующего продукта путем увеличения качественных характеристик и условий хранения, таким образом снижая возможность конкурента выявить «слабости» у продукта и ими воспользоваться. Применяется достаточно широко производителями напитков и кондитерских изделий. Стратегия подходит для большинства категорий производителей, однако требует значительного объема ресурсов. Одним из успешных примеров использования данной стратегии является компания «Русский продукт», выпускающая замороженные полуфабрикаты. Основной принцип используется в грамотном построении ассортиментной линейки и вывода ее на рынок, определяются ниши с наименьшим числом конкурентов, либо используют уникальные рецепты, что позволяет обеспечить быструю переориентацию на другую целевую аудиторию и потребителя, удерживая таким образом свою позицию на рынке;

3) оборонительные упреждающие действия. Данная стратегия характеризуется выпуском новой и уникальной продукции либо улучшением существующего продукта, повышая его качественные характеристики, формируя барьер для выхода товаров конкурента на рыночную

нишу. Использование такой стратегии позволяет усилить конкурентную позицию товара и сформировать устойчивое положение предприятия на занимаемой нише и рыночном сегменте. Подходит для большинства производителей [10]. Один из примеров успешного применения данной стратегии – обеспечение оборонительных позиций компании АО «Черемушки». Производитель кондитерских изделий осуществляет защиту конкурентных позиций с помощью юридических барьеров, быстро активизирует патент, организует судебные процессы против конкурентов путем привлечения общественных организаций «Контрольная закупка» и др., а также активно сотрудничает с правоохранительными органами, оказывая помощь в поиске фальсифицированного продукта, обеспечивая защиту своей конкурентной позиции на рынке;

4) отражение атаки. Стратегия используется в случае активной фазы нападения конкурента. Ее основная задача – сформировать ответные действия на конкурента, способствующие ослаблению его позиции. Основными инструментами являются ценовые методы конкурентной борьбы и акцентирование внимание на сервисные действия в виде промоакций и др [11]. Подходит для большинства производителей в сфере пищевой промышленности. В качестве успешного примера применения данной стратегии можно привести компанию «Сибирская ягода» – производителя натуральных напитков, соков и морсов, по уникальным рецептам используя экологически чистое сырье, которая обладает несколькими патентами на разработку собственной технологии ферментации и чистки сырья, что позволяет обеспечить защиту своей позиции на рынке;

5) мобильная оборона. Представленная стратегия характеризуется активной фазой противостояния предприятий в борьбе за потребителя. Основной целью данной стратегии является привлечение

максимального внимания потребителя на слабости конкурента с помощью инструментов пиара и информационной дискредитации, акцентируя внимание потребителя на собственной продукции [12]. Подходит для большинства производителей пищевой продукции, однако требуется высокая квалификация сотрудников отдела маркетинга. Одним из успешных примеров использования данной стратегии является компания «Альянс» – производитель замороженной продукции и полуфабрикатов. В момент выхода новой линейки продукции от компании «Морозко» он подал в суд за использование черного пакета для упаковки пельменей, идентичного с пакетом для упаковки, используемым компанией «Альянс». В ходе судебного разбирательства компания «Альянс» выиграла дело и отстояла свою конкурентную позицию на рынке;

б) вынужденное сокращение. Целями стратегии являются сокращение количества выпуска продукции и перераспределение ресурсов с последующей активизацией внимания на более перспективных рыночных нишах. Применяется в случае более устойчивой позиции конкурента на рыночной нише. Одним из примеров, когда данная стратегия помогла сохранить позицию на рынке, можно назвать сокращение объемов производства пивоваренной компании «Балтика». В 2023 г. вследствие роста издержек и дебиторской задолженности компания приняла решение о замене тары с 0,5 л на объем 0,45 л, что способствовало снижению себестоимости продукции и уменьшению издержек, а также позволило сохранить действующую ценовую политику на рынке, удержать собственную рыночную позицию.

Представленные стратегии применяются в зависимости от условий на рынке и активности конкурентов [13]. Однако для обеспечения результата при их выборе требуется тактический инструментарий, позволяющий достичь конкурентной позиции предприятия и

результата. В зависимости от сферы производства в пищевой промышленности и сроков хранения выпускаемой продукции будет зависеть набор тактических инструментов [8] при формировании плана. Рассматривая данный факт, нами разработан универсальный тактический план повышения конкурентных позиций предприятия пищевой промышленности на рынке в формате «дорожная карта». Преимущества данного формата заключаются в детализации действий, целей, результатов и сроков прохождения каждого этапа выбранной стратегии, а также ответственных лиц, обеспечивающих реализацию стратегии достижения конкурентных преимуществ (рис. 3).

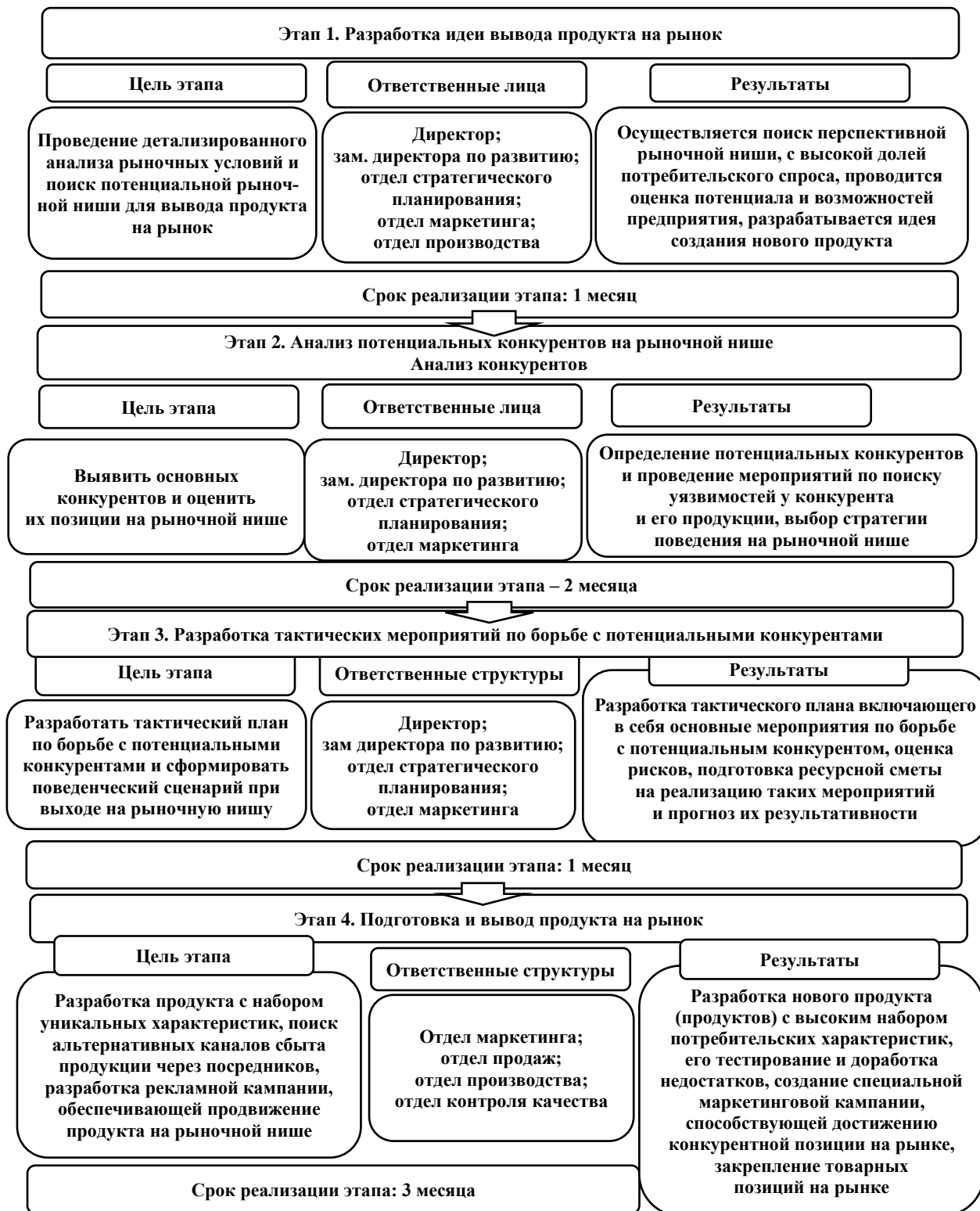
Представленный, тактический план (см. рис. 3) подразумевает пошаговый алгоритм действий предприятия при выходе на новую рыночную нишу. Благодаря своей универсальности его можно адаптировать под любую сферу хозяйственной деятельности. При этом он подходит предприятиям, активно функционирующим на рынке, а также предприятиям, которые только собираются осуществлять вывод продукции на процесс массового производства. Рассмотрим данный тактический план более подробно.

Первый этап связан с проведением детального анализа рыночных условий и поиска потенциальной рыночной ниши, на которую предприятие предполагает осуществить выпуск продукта. В данный этап входит определение целевой аудитории, изучение рыночной конъюнктуры и особенностей их потребительской модели поведения [14]. После проведенного анализа проводится общее собрание, на котором проводится мозговой штурм с целью разработки идеи нового продукта питания или напитка с уникальными свойствами, нацеленного на покупательскую потребность. После этого происходит переход на следующий этап.

Следующий этап связан с анализом потенциальных конкурентов, в ходе которого выявляются уязвимости, на кото-

рые можно среагировать и таким образом усилить собственную конкурентную позицию и привлечь к собственной продуктовой линейке потребителя, а также пе-

реориентировать его в свою пользу. После чего осуществляется выбор основной стратегии и модель поведения на новой рыночной нише.



**Рис. 3.** Тактический план достижения конкурентных преимуществ предприятия пищевой промышленности на рынке

Третий этап основан на разработке тактических мероприятий, позволяющих привлечь нового потребителя, воздействовать на его изменчивость потребительских ожиданий [15]. Особенности этого этапа заключаются в проработке маркетинговой кампании [16] и действий, которые входят в ее состав. В качестве инструментов используются промоакции, системы бонусов и лояльности, пиар, ценовые инструменты, а также мероприятия, применяемые для дискредитации конкурента. В качестве примера можно привести компанию «АБИ-продукт» (крупнейшего в Российской Федерации производителя изделий из мяса и полуфабрикатов) и случай, когда потенциальные конкуренты в социальных сетях произвели информационный вброс о том, что в колбасных изделиях, производящихся на предприятии «АБИ Продукт», используется специальный мясной клей, оказывающий негативное влияние на здоровье потребителя. После публикации и массовой рассылки уровень продаж мясной продукции за неделю упал на 17,5% [9]. Поэтому детализованная и продуманная маркетинговая кампания может сформировать условия для обеспечения конкурентной позиции предприятия на рынке и закрепить ее успех.

Четвертый этап основывается на создании нового продукта с высокими ценностными характеристиками. В рамках прохождения производства производится прототип, проводится его тестирование и в случае успешного тестирования выпускается на рынок [17]. В случае, когда обнаруживаются недостатки, его отправляют на доработку [18] (оптимизация рецептуры, изменение упаковки и тары для продукта, добавление новых компонентов и др.). После проведенных испытаний продукт выводят на рынок и обеспечивают его продвижение с помо-

щью дистанционного сопровождения продукцию.

Следует отметить, что представленные стратегии в комбинации с тактическим инструментарием [19] образуют маркетинговую кампанию, при реализации которой обеспечивается стабильный рост предприятия и его конкурентных позиций в сравнении с конкурентами на рынке. Таким образом, можно выделить, что ключевую роль в условиях обеспечения конкурентоспособности предприятия производящего продукты питания играет наличие оптимальной стратегии, тактического плана и комплекса мероприятий, что в совокупности относится к маркетинговой кампании.

### **Выводы**

На основании вышесказанного можно выделить, что для достижения конкурентоспособности в отрасли пищевой промышленности требуются стратегия и специальный тактический план, включающий в себя различные инструменты, используемые для достижения результата в условиях конкурентной борьбы и экономической неопределенности экономической системы. Разработанный тактический план обладает универсальностью использования как для производителей продукции с длинным сроком хранения, так и производителей скоропортящейся продукции.

Стратегия и тактический план являются одними из ключевых элементов по достижению конкурентной позиции на рынке и формирования производственного потенциала предприятий в отрасли пищевой промышленности. С их помощью можно быстро и оперативно решить возникающие в процессе производства и реализации продукции проблемные моменты и способствовать выходу предприятия на новый этап экономического развития.

**Список литературы**

1. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер, 2016. 1543 с.
2. Воронов Д. С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции // Современная конкуренция. 2015. Т. 9, № 1 (49). С. 39–53.
3. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 2. С. 83–90.
4. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью предприятия. М.: Маркет-DS, 2008. 203 с.
5. Фасхиев Х. А. Как оценить и управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг // Маркетинг в России и за рубежом. 2014. № 3. С. 88–102.
6. Кудряков Р. И. Использование стратегических приемов организаций в условиях маркетинговых войн (на примере Владимирской области) // Russian Studies in Law and Politics. 2020. Т. 4, № 2. С. 9–15.
7. Бочарова О. Н. К вопросу о повышении конкурентоспособности предприятий АПК // Социально-экономические явления и процессы. 2013. № 7. С. 19–23.
8. Урасова А. А. Особенности развития пищевой промышленности в Пермском крае в современных условиях // Ars Administrandi. 2015. № 4. С. 124–138.
9. Траут Дж., Райс Эл. Маркетинговые войны. СПб.: Питер – Москва, 2006. 256 с.
10. Батра Р., Майерс Д. Д., Аакер Д. А. Рекламный менеджмент: [пер. с англ.]. М.; СПб.: Вильямс, 2004. 784 с.
11. Дружникова Е. П., Никитин А. И., Ткаченко Г. И. Формирование и оценка потенциала конкурентоспособности на основе резервов экономического развития предприятия: монография. Белгород: ИП Остащенко А. А., 2011. 190 с.
12. Невматулина З. А. Оценка конкурентоспособности секторов АПК Казахстана в условиях ЕАЭС // Национальная ассоциация ученых. 2015. № 10-2. С. 31–35.
13. Серегин С. Н., Каширина О. Н. Повышение конкурентоспособности – важнейший фактор экономического роста в пищевой промышленности // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2012. № 8. С. 11–17.
14. Митяй О. В. Маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности предприятий агропромышленного комплекса // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 8-1. С. 113–120.
15. Бочарова О. Н., Потокина С. А., Ланина О. И. Резервы повышения конкурентоспособности предприятий региональных агропродовольственных систем // Социально-экономические явления и процессы. 2012. № 2. С. 28–37.
16. Федотова Г. В. Программный бюджет в региональном стратегическом планировании // Дайджест-финансы. 2013. № 12 (228). С. 29–34.
17. Федотова Г. В. Формирование национальной законодательной базы стратегического управления экономикой // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2014. № 1. С. 20–29.
18. Рольбина Е. С. Новые инструменты обоснования стратегии маркетинга и позиционирования товара на рынке // Актуальные проблемы становления рыночных отношений: сборник научных трудов. Казань: Казанский государственный финансово-экономический институт, 2002. С. 130–139.
19. Дохолян С. В., Эмиргамзаев Д. Г. Стратегические направления устойчивого высокоэффективного аграрного производства // Региональные проблемы преобразования экономики. 2012. № 3. С. 168–185.

**References**

1. Porter M. International Competition. Competitive Advantages of Nations. Moscow: Al'pina Publisher; 2016. 1543 p. (In Russ.)
2. Voronov D.S. The Relationship between the Competitiveness of an Enterprise and the Competitiveness of Its Products. *Sovremennaya konkurenciya = Modern Competition*. 2015;9(1):39–53. (In Russ.)
3. Vasilyeva Z.A. The Hierarchy of Concepts of Market Actors' Competitiveness. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*. 2006;(2):83–90. (In Russ.)
4. Fatkhutdinov R.A. Management of Enterprise Competitiveness. Moscow: Market-DS; 2008. 203 p. (In Russ.)
5. Faskhiev Kh.A. How to Assess and Manage the Quality and Competitiveness of Goods and Services. *Marketing v Rossii i za rubezhom = Marketing in Russia and Abroad*. 2014;(3):88–102. (In Russ.)
6. Kudryakov R.I. The Use of Strategic Techniques by Organizations in the Context of Marketing Wars (on the Example of the Vladimir Region). *Russian Studies in Law and Politics*. 2020;4(2):9–15. (In Russ.)
7. Bocharova O.N. On the Issue of Increasing the Competitiveness of Agricultural Enterprises. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Socio-Economic Phenomena and Processes*. 2013;(7):19–23. (In Russ.)
8. Urasova A.A. Features of the development of the food industry in the Perm Territory in modern conditions. *Ars Administrandi*. 2015;(4):124–138. (In Russ.)
9. Trout J., Rice Al. Marketing Wars. Saint Petersburg: Peter – Moscow; 2006. 256 p. (In Russ.)
10. Batra R., Myers D.D., Aaker D.A. Advertising management. Moscow; Saint Petersburg; Williams; 2004. 784 p. (In Russ.)
11. Druzhnikova E. P., Nikitin A. I., Tkachenko G. I. Formation and assessment of competitiveness potential based on reserves of economic development of the enterprise. Belgorod: IP Ostashchenko A. A.; 2011. 190 p. (In Russ.)
12. Nevmatulina Z.A. Assessment of the Competitiveness of Kazakhstan's Agro-Industrial Complex Sectors in the EAEU. *Natsional'naya assotsiatsiya uchenykh = National Association of Scientists*. 2015;(10-2):31–35. (In Russ.)
13. Seregin S.N., Kashirina O.N. Increasing Competitiveness is a Crucial Factor for Economic Growth in the Food Industry. *Ekonomika sel'skokho-zyaistvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatii = Economics of Agricultural and Processing Enterprises*. 2012;(8):11–17. (In Russ.)
14. Mityay O.V. Marketing tools for increasing the competitiveness of enterprises in the agro-industrial complex. *Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovatsii = Modern Scientific Research and Innovations*. 2015;(8-1):113–120. (In Russ.)
15. Bocharova O.N., Potokina S.A., Lanina O.I. Reserves for increasing the competitiveness of enterprises in regional agro-food systems. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Social and Economic Phenomena and Processes*. 2012;(2):28–37. (In Russ.)
16. Fedotova G.V. Program Budget in Regional Strategic Planning. *Daidzhest-finansy = Digest-Finance*. 2013;(12):29–34. (In Russ.)
17. Fedotova G.V. Formation of the National Legislative Framework for Strategic Economic Management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Upravlenie, vychislitel'naya tekhnika, informatika. Meditsinskoe priborostroenie = Proceedings of the Southwest State University. Series: Control, Computer Engineering, Information Science. Medical Instruments Engineering*. 2014;(1):20–29. (In Russ.)

18. Rolbina E.S. New tools for substantiating marketing strategy and product positioning in the market. In: *Aktual'nye problemy stanovleniya rynochnykh otnoshenii: sbornik nauchnykh trudov = Actual problems of the formation of market relations: Collection of scientific papers*. Kazan: Kazanskiy gosudarstvennyi finansovo-ekonomicheskii institut; 2002. P. 130–139. (In Russ.)

19. Doholyan S.V., Emirgamzaev D.G. Strategic directions of sustainable high-efficiency agricultural production. *Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki = Regional Problems of Economic Transformation*. 2012;(3):168–185. (In Russ.)

### **Информация об авторе / Information about the Author**

**Забродина Валентина Юрьевна**, аспирант,  
Российский биотехнологический университет,  
г. Москва, Российская Федерация,  
e-mail: valentina.u.z@mail.ru,  
ORCID: 0009-0005-1436-8732

**Valentina Yu. Zabrodina**, Postgraduate,  
Russian Biotechnology University,  
Moscow, Russian Federation,  
e-mail: valentina.u.z@mail.ru,  
ORCID: 0009-0005-1436-8732