

УДК 332.1**Стратегия государственного управления агропромышленным комплексом Южного федерального округа в условиях реализации государственной программы развития сельского хозяйства****Салтанова Ангелина Георгиевна**

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры экономики и товароведения,
Донской государственный аграрный университет;
346493, Российская Федерация, Персиановский, ул. Кривошлыкова, 24;
e-mail: angelina467@yandex.ru

Аннотация

Современные условия требуют от государственных управленческих структур совершенствования методов стратегического управления, особенно в сельском хозяйстве, поскольку от этого зависит уровень продовольственной безопасности страны, здоровье нации и обеспеченность сельскохозяйственным сырьем и продовольствием как внутри страны, так и за ее пределами, включая гуманитарную помощь странам третьего мира. Грамотно сформированная стратегия управления, направленная на стабильное функционирование и интенсивное развитие АПК, способствует повышению уровня жизни сельского населения, а также притоку трудоспособного населения из переполненных агломераций в сельскую местность. В статье автор выделяет наиболее перспективные направления модернизации АПК ЮФО в рамках действующей стратегии государственного управления, адаптированной к сложным политическим и внешнеэкономическим условиям. Методологической основой исследования стали диалектические принципы, синтез общенаучных и специфических методов, включая субъектно-объектный, структурно-функциональный, компаративный анализ и метод экспертных оценок. Автором проведено исследование дефиниций «стратегия» и «стратегия управления», предложено авторское определение, выявлены проблемы действующей стратегии управления АПК ЮФО и обозначены перспективные направления модернизации, такие как: обеспечение предприятий качественным сырьем, внедрение современных технологий переработки и хранения продукции, развитие логистических цепочек, межхозяйственного взаимодействия и специализации животноводства. Особое внимание уделено необходимости корректировки стратегии управления АПК ЮФО в условиях санкций, включая разработку новых видов деятельности, применение научно-технического прогресса и создание кластерных структур, что позволит расширить отраслевые возможности и укрепить продовольственную безопасность региона.

Для цитирования в научных исследованиях

Салтанова А.Г. Стратегия государственного управления агропромышленным комплексом Южного федерального округа в условиях реализации государственной программы развития сельского хозяйства // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 10А. С. 214-223.

Ключевые слова

Стратегия, агропромышленный комплекс (АПК), Южный Федеральный Округ (ЮФО), сельское хозяйство, управление, продуктовая корзина, продовольственная безопасность, инвестиции, инвестиционная привлекательность, модернизация производственных фондов, хозяйственная деятельность, сельскохозяйственные организации, финансирование.

Введение

В настоящее время отечественная экономика вынуждена функционировать под давлением многочисленных санкций и военно-политических угроз, что выводит на новый уровень значимость работы институтов региональной власти с выделением их эффективной способности своевременно преодолевать возникающие трудности и сохранять стабильное состояние - свойственное заданным темпам развития экономических систем и достижения запланированных целей по устойчивой работе АПК территории и стабильности общественно-экономической структуры.

Устойчивость и качество работы предприятий АПК напрямую зависит от структурных изменений в хозяйственном комплексе регионов, обеспеченное инновационным управлением со стороны региональных властей, которые действуют на основе утвержденных Правительством страны задач развития экономики, которые в свою очередь подчинены разработанной стратегии управления развитием сельского хозяйства для текущего времени и плановых периодов, способная обеспечить положительную динамику ведущих экономических показателей – уровень жизни с-х населения, воспроизводство природного, ресурсного, социального, инвестиционного, инновационного, инфраструктурного и других потенциалов. В связи с чем, автором обозначена актуальность проведения исследования на тему стратегии государственного управления АПК ЮФО в условиях реализации государственной программы развития сельского хозяйства.

Материалы и методы

Первоочередным считаем необходимым проанализировать определение Дефиниций «Стратегия» в таблице 1 и «Стратегия управления» в таблице 2.

Таблица 1 - Определение Дефиниции «Стратегия»

Авторы	Трактовка Дефиниции «Стратегия»
Чандлер А.	выделение ведущих долгосрочных целей и задач организации, принятие курса действий и размещение ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.
Минцберг Генри	комбинация 5 (пяти) П или пяти составляющих взаимосвязанных элементов, которая включает: план; прием или тактический ход; поведенческую модель; позицию по отношению к другим; перспективу.
Куинн Дж. Б.	план, интегрирующий главные цели организации, ее политику и действия в некое согласованное целое.
Герчикова И. Н.	система мер, обозначенная на определенную перспективу и обеспечивающая достижение конкретных целей.

Авторы	Трактовка Дефиниции «Стратегия»
Виханский О.С., Наумов А.И.	долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
Басовский Л.Е.	основное направление деятельности, которое обеспечит осуществление цели организации
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.	детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение её целей.

Таким образом, анализируя трактовку дефиниции «Стратегия» обозначим определение термина «Стратегия в АПК», а именно: Стратегия в АПК – грамотно сгенерированный план на 10 лет, включающий в себя соотношение целей и средств, относительно которых утвержден комплекс способов, приемов, методик и методологий по достижению утвержденных задач для стабилизации деятельности сельскохозяйственных предприятий АПК, максимизации их прибыли и достижения роста ведущих социально-экономических показателей.

Таблица 2 - Определение Дефиниции «Стратегия управления»

Авторы	Трактовка Дефиниции «Стратегия управления»
Смит Д., Арнольд Дж., Биззел Б.	процесс оценки внешней среды, формулирования организационных целей, принятия решений, их реализация и контроль, сфокусированные на достижение целей в настоящей и будущей внешней среде организации
Бекхофф Н.	процесс, осуществляемый конкретными людьми с целью определить и воплотить на практике определенную интегрированную концепцию.
Зуб А.	процесс управления организацией, сводящееся к трём подходам: анализу внешнего окружения, целей и средств, деятельности.
Виханский О.С.	процесс управления организацией, опирающийся на человеческий потенциал как на основу организации; которое ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные организационные изменения, отвечающие вызовам внешней среды
Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж.	процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.
Кунах Ю.В., Серебрякова Л. А.	процесс принятия управленческих решений, основывающийся на разработке и реализации стратегических документов
Шендел Д., Хаттен К.	процесс определения и выстраивания связи организации с внешней средой, состоящий в реализации намеченных целей и попытке достичь желаемого состояния посредством грамотного распределения ограниченных ресурсов, обеспечивающего результативность деятельности организации и её подразделений

Проведя анализ трактовки дефиниции «Стратегия управления», предложенный некоторыми экономистами, обозначим определение термина «Стратегия управления в АПК», а именно: Стратегия управления в АПК – процесс управления агропромышленным комплексом, охватывающий все сферы его деятельности, осуществляемый на основе утвержденной и задокументированной руководством стратегии, с обозначенными целями, задачами, этапами и периодом их достижения.

Обсуждение

Выбор качественной и эффективной стратегии для каждого региона, с целью развития сельского хозяйства является наиболее важной и первоочередной задачей управленческих территориальных структур и обусловлен он выявлением сильных и слабых сторон путем проведения SWOT-анализа.

Проведем SWOT-анализа для АПК ЮФО в таблице 3.

Таблица 3 - SWOT-анализ АПК ЮФО

ФАКТОРЫ	SWOT	
	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние	- относительно высокий уровень диверсификации экономики; -высокое естественное плодородие почв; -лидирующая роль региона в производстве зерна и мяса птицы; - развитие малых форм хозяйствования; - географическое положение благоприятствует развитию межрегиональных торговых связей; - наличие условий обеспечения качественной подготовки сельскохозяйственных специалистов.	-высокая дифференциация районов региона по уровню их социально-экономического развития; -техническая и технологическая отсталость отдельных подотраслей сельского хозяйства; -низкий уровень квалификации менеджмента среднего звена; -высокий уровень сельской безработицы; -низкий уровень доходов сельского населения; -неразвитость маркетинговой инфраструктуры.
	Благоприятные возможности:	Потенциальные опасности:
Внешние	-развитие институтов защиты прав собственности; -накопленный потенциал межрегионального взаимодействия со странами ближнего и дальнего зарубежья; -активизация инновационной деятельности на основе разработки единой стратегии перевода агроэкономики на инновационный путь развития; -привлечение иностранных инвестиций.	-недостаточный уровень государственного управления; -зависимость сельскохозяйственного производства от природных факторов; -дальнейшее усиление диспаритета цен на сельскохозяйственную продукцию.

Учитывая обозначенные сильные и слабые стороны региона, а также преимущества и потенциальные угрозы, руководство региона выбирает наиболее подходящую стратегию управления сельским хозяйством, которая согласуется с планом развития отрасли на централизованном государственном уровне. Главная цель существующей и действующей в настоящее время стратегии развития АПК ЮФО является – устойчивое развитие на основе модернизации производственного потенциала при стабильном росте уровня жизни сельского населения.

Основная особенность сельского хозяйства, отличающая его от остальных производств – 100% зависимость от природно-климатических условий и работа с живыми организмами, в связи с чем, аграрное производство не в состоянии обеспечить высокий уровень рентабельности на постоянной основе, поэтому, основным инструментом государственной поддержки сельского хозяйства являются меры протекционизма, а именно: введение таможенных пошлин

на ввоз иностранной продукции; беспошлинный вывоз отечественной продукции; льготные кредиты владельцам с-х производств; отмена налогов, либо снижение ставки; предоставление государственных субсидий. Последняя мера протекционизма является основной и наиболее используемой с-х производителями.

Применение той или иной стратегии управления базируется на специфичных особенностях каждого макрорегиона, так например: в структуре сельского хозяйства АПК ЮФО преобладает возделывание озимой пшеницы с рекордным уровнем урожайности, о чем свидетельствуют статистические данные за ряд лет; наличие многолетних проблем с животноводством КРС (мясным и молочным), семеноводством, селекцией и овощами открытого грунта; недостаточность мощностей по переработке и хранению произведенной в регионах продукции; вывоз произведенной продукции в виде сырья. Данные особенности не позволяют округу достичь возможных экономических высот, так как не позволяют производителям успешно конкурировать на продовольственном рынке.

Руководящие государственные органы применяют точечные инвестиционные проекты в основном в районных центрах, но это не дает масштабных результатов, так как системных действий по наращиванию производства с-х продукции, защите рынка и обеспечению продовольственной безопасности округа власти не проводят.

Современные экономисты считают, что стать активным и самодостаточным участником на рынке продуктов питания сельхозпроизводителю необходима поддержка органов власти как на местном, так и на государственном уровне, которая должна быть выражена в следующих действиях: проведение векторного направленного комплекса работ по организации в региональных округах многопрофильного производства с-х товаров с высококачественными свойствами; создать эффективную региональную сеть для стабильной реализации произведенных с-х товаров; создать условия для роста конкурентоспособности произведенных с-х продуктов округа по сравнению с ввезенными из других территориальных округов; поддержка местных с-х товаропроизводителей; выделение лучших торговых мест для с-х производителей округа на рынках; помощь в создании и развитии кооперационных логистических цепочек производства с-х продукции в округе; использование государственных программ на производство новых видов с-х продукции в округе, которые по технологическим особенностям способны возделываться в ЮФО и приносить весомую прибыль – например: хлопок.

Организация промышленного производства хлопка и глубокая его переработка позволит получать более 200 видов новых продуктов и решить одновременно несколько проблем, одна из которых обеспечение круглогодичной занятости сельского населения регионов ЮФО, так как данная с-х культура способна обеспечить сырьем текстильную и легкую промышленность, с перспективой организации швейных производств и специализированных производств для медицины и оборонного комплекса страны, что в настоящее время особо актуально.

Стратегия развития сельского хозяйства ЮФО и механизм реализации задач и целей является точками роста специализаций отрасли. Считаем важным акцентировать внимание на достижение целей развития сельского хозяйства АПК ЮФО, перечисленных в таблице 3, достижение которых способствует решению ряда обозначенных задач при стратегическом планировании.

**Таблица 4 - Цели развития сельского хозяйства АПК ЮФО, решение
сопутствующих им задач [Маханько, 2015, с. 103-107].**

Реализация цели	Выполнение задач
Развитие производственного потенциала сельского хозяйства	– осуществление реконструкции материально-технической базы сельского хозяйства, расширение системы лизинга сельскохозяйственной техники; – освоение выпуска высокопроизводительной сельскохозяйственной техники и запасных частей к ней на промышленных предприятиях региона; – обеспечение перехода на энерго- и ресурсосберегающие технологии производства сельскохозяйственных культур с использованием техники нового поколения; – финансирование поставок российской сельскохозяйственной техники через предоставление льготных кредитов и лизинговых платежей; – определение перечня первоочередных отраслевых инновационных проектов на основе маркетингового изучения востребованности результатов их реализации; – расширение для отечественных производителей сельхозтехники субсидий на развитие экологичности производства и выпускаемой продукции; – создание системы мониторинга изучения потребности в инновационных продуктах и технологиях и маркетинговой поддержки продвижения сельскохозяйственной продукции; – совершенствование структуры посевных площадей за счет увеличения удельного веса посевов озимых и зернобобовых культур, оптимизации площадей кормовых культур и подсолнечника; – эффективного использования селекционных достижений и системы семеноводства сельскохозяйственных культур; – обеспечение мер по реализации воспроизводства почвенного плодородия; – повышение эффективности мер защиты растений; – обеспечение роста продуктивности всех видов животных и птицы, стабилизация роста численности скота и птицы путем улучшения селекционно-племенной работы, совершенствования технологии содержания и кормления, рационального размещения скота по зонам региона.
Развитие малого бизнеса на сельских территориях	– содействие развитию правового, организационного и аналитического обеспечения деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства; – стимулирование финансовой поддержки приоритетных направлений развития малого и среднего агробизнеса; – содействие повышению качества жизни сельского населения, включающего развитие личных подсобных хозяйств населения, системы заготовок сельскохозяйственной продукции, произведенной в личных подсобных хозяйствах населения, подсобных промыслов и производств, социальное развитие села; – обеспечение доступа мелкотоварных хозяйств к финансовым ресурсам через развитие системы микрокредитования субъектов малого бизнеса; – содействие созданию общих условий, обеспечивающих защиту прав собственности и выполнение обязательств по контрактам; – обеспечение создания наиболее благоприятных условий для горизонтальной и вертикальной интеграции с целью достижения синергетического эффекта и эффекта экономии от масштабов; – содействие скорейшему формированию качественной рыночной инфраструктуры.
Повышение мотивации труда работников сельского хозяйства	– оперативно наладить работу по обучению и повышению квалификации управленческих кадров и специалистов; – осуществить комплекс мер по сокращению сельской безработицы и увеличению числа занятых в несельскохозяйственных видах деятельности на селе; – наладить партнерские отношения между основными социальными группами на селе для решения конкретных социальных проблем; развитие взаимодействия

Реализация цели	Выполнение задач
	между государством, обществом и бизнесом; – создать условия, способствующие совершенствованию развития воспроизводства человеческого капитала; – создать условия для развития интеллектуального капитала и содействовать в получении качественного образования; – укрепить институт сельской семьи как центр трудового и нравственного воспитания; – развивать социальную, инженерную и архитектурную инфраструктуру.
Развитие маркетинга сельскохозяйственной продукции	– осуществление закупок для государственных и муниципальных нужд исключительно у отечественных сельхозтоваропроизводителей через федеральную контрактную систему; – осуществление реализации программ поддержки покупательского спроса малоимущих граждан и пенсионеров посредством разработки механизма выдачи социальных карт, грантов органам социального обеспечения и некоммерческим организациям; – стимулирование внутреннего спроса на отечественные продукты питания за счет формирования программ оптимального рациона питания в организациях общеобразовательной сферы, в вооруженных силах, правоохранительной системе; – оказание помощи по финансированию мероприятий, связанных с продвижением товаров: выставки, семинары, помощь в получении сертификатов; – создание единой информационной базы с целью доведения информации для обеспечения потребностей сельхозтоваропроизводителей, перерабатывающих и обслуживающих структур АПК и других партнеров по агробизнесу всех форм хозяйствования; – обеспечение эффективной работы системы консультирования и распространения оперативной информации об инновациях в агроэкономике; – ускорение адаптации субъектов агробизнеса к рыночным отношениям за счет повышения их профессиональной компетентности и информированности

Согласно данным таблицы 4 можно заметить зависимость ряда обозначенных задач от достижения поставленной цели. Выполнение стратегических целей и задач напрямую зависит от политики стратегического управления государственными органами, на которых возложена обязанность выстроить данный механизм управления таким образом, чтобы отрасль сельского хозяйства стабильно функционировала на благо страны и народа.

Заключение

Стратегия управления АПК ЮФО, нуждается в корректировке существующих подходов к работе действующего АПК Юга России: разработка и запуск новых видов деятельности и производств, с применением программ образования, науки, технологий НТП, с целью развития районных, межрайонных кластерных структур в сфере традиционного АПК, что позволит значительно расширить отраслевые возможности, и стать основой для создания более значимых производств и межрегиональных кластерных структур общероссийского значения.

Управленческие структуры АПК ЮФО должны выделять и следовать наиболее перспективным направлениям модернизации АПК ЮФО, а именно: своевременное обеспечение всех видов предприятий качественным с-х сырьем; введение в производственные подразделения современное технологичное оборудование по переработке и хранению произведенной с-х продукции; налаживание продуктивных бизнес-связей для создания эффективной и конкурентоспособной региональной сети реализации с-х продукции;

эффективная работа региональных властей по организации торговых площадей для реализации с-х товаров местными производителями; развитие эффективных логистических цепочек производства продукции сельского хозяйства, а также логистических связей между производителями, переработчиками и потребителями с-х продукции; организация тесного межхозяйственного взаимодействия субъектов предпринимательской деятельности, ассоциаций и союзов сельхозтоваропроизводителей; создание условий и предпосылок для развития специализации животноводческих направлений: КРС, свиноводство, овцеводство, козоводство; выращивание на территории ЮФО новых видов с-х культур, являющихся сырьем для производства товаров медицины и оборонно-промышленного комплекса.

Библиография

1. Басовский Л.Е. Менеджмент: учебник. - М.: Инфра-М, 2007. — 240 с.
2. Бекхофф Н. Методы внешнего управления и их влияние на успех», Висбаден, 2000. с. 53.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. - М.: Экономистъ, 2006. – 526 с.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 200 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Москва, Проспект, 2007. 415 с.
6. Кунах Ю.В., Серебрякова Л.А. Стратегическое управление предприятиями на основе бюджетных моделей: монография. Ставропольское книжное издательство, 2009. 127 с.
7. Маханько Г. В. Необходимость совершенствования системы управления сельскохозяйственным производством в современных условиях : монография / Г. В. Маханько, С. Л. Захаров. – Краснодар : КубГАУ, 2015. – 167 с.
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. - СПб.: Питер, 2001. – 567 с.
9. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой.— М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 337 с.
10. Смит Г.Д., Арнольд Д.Р., Биззелл Б.Г. Стратегия и политика бизнеса. Бостон, Houghton Mifflin, 1988, стр. 76–77.
11. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. Москва, издательский дом «Вильямс», 2013. 928 с.
12. Шендель Д.Э., Хаттен К.Дж. «Бизнес-политика или стратегический менеджмент: взгляд на формирующуюся дисциплину». В трудах Академии менеджмента, 1972, стр. 56.

Strategy of State Management of the Agro-Industrial Complex (AIC) of the Southern Federal District (SFD) in the Context of the Implementation of the State Agricultural Development Program

Angelina G. Saltanova

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Economics and Commodity Science,
Don State Agrarian University,
346493, 24 Krivoslykova str., Persianovsky, Rostov Region, Russian Federation;
e-mail: angelina467@yandex.ru

Abstract

Modern conditions require state management structures to improve strategic management methods, especially in agriculture, as this determines the level of food security in the country, the health of the nation, and the provision of agricultural raw materials and food both domestically and abroad, including humanitarian aid to third-world countries. A well-formed management strategy

aimed at the stable functioning and intensive development of the AIC contributes to improving the standard of living of the rural population, as well as attracting the working-age population from overcrowded agglomerations to rural areas. In the article, the author identifies the most promising areas for modernizing the AIC of the Southern Federal District (SFD) within the framework of the current state management strategy, adapted to complex political and external economic conditions. The methodological basis of the study includes dialectical principles, the synthesis of general scientific and specific methods, including subject-object, structural-functional, comparative analysis, and the method of expert assessments. The author conducted a study of the definitions of "strategy" and "management strategy," proposed an author's definition, identified the problems of the current AIC management strategy in the SFD, and outlined promising areas for modernization, such as: ensuring enterprises with high-quality raw materials, introducing modern technologies for processing and storing products, developing logistics chains, inter-farm cooperation, and specialization in livestock farming. Special attention is paid to the need to adjust the AIC management strategy in the SFD under sanctions, including the development of new types of activities, the application of scientific and technological progress, and the creation of cluster structures, which will expand industry opportunities and strengthen the region's food security.

For citation

Saltanova A.G. (2024) Strategiya gosudarstvennogo upravleniya agropromyshlennym kompleksom Yuzhnogo federalnogo okruga v usloviyakh realizatsii gosudarstvennoy programmy razvitiya selskogo khozyaystva [Strategy of State Management of the Agro-Industrial Complex of the Southern Federal District in the Context of the Implementation of the State Agricultural Development Program]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (10A), pp. 214-223.

Keywords

Strategy, agro-industrial complex (AIC), Southern Federal District (SFD), agriculture, management, food basket, food security, investments, investment attractiveness, modernization of production assets, economic activity, agricultural organizations, financing.

References

1. Basovskii, L.E. (2007). Menedzhment: uchebnik [Management: textbook]. Moscow: Infra-M.
2. Bekhoff, N. (2000). Metody vneshnego upravleniia i ikh vliianie na uspekhi [Methods of external management and their impact on success]. Wiesbaden.
3. Vikhanskii, O.S., & Naumov, A.I. (2006). Menedzhment: uchebnik [Management: textbook]. Moscow: Ekonomist".
4. Gerchikova, I.N. (1995). Menedzhment: uchebnik [Management: textbook]. Moscow: Banki i birzhi, YUNITI.
5. Zub, A.T. (2007). Strategicheskii menedzhment [Strategic management]. Moscow: Prospekt.
6. Kunakh, Y.V., & Serebriakova, L.A. (2009). Strategicheskoe upravlenie predpriiatiami na osnove biudzhethnykh modelei: monografiia [Strategic management of enterprises based on budget models: monograph]. Stavropol'skoe knizhnoe izdatel'stvo.
7. Makhan'ko, G.V., & Zakharov, S.L. (2015). Neobkhodimost' sovershenstvovaniia sistemy upravleniia sel'skokhoziaistvennym proizvodstvom v sovremennykh usloviyakh: monografiia [The need to improve the management system of agricultural production in modern conditions: monograph]. Krasnodar: KubGAU.
8. Mintzberg, H., Quinn, J.B., & Ghoshal, S. (2001). Strategicheskii protsess: kontseptsii, problemy, resheniia [The strategy process: concepts, problems, solutions]. St. Petersburg: Piter.
9. Campbell, D., Stonehouse, J., & Houston, B. (2003). Strategicheskii menedzhment: uchebnik [Strategic management: textbook] (N.I. Almazova, Trans.). Moscow: OOO "Izdatel'stvo Prospekt".
10. Smith, G.D., Arnold, D.R., & Bizzell, B.G. (1988). Strategii i politika biznesa [Business strategy and policy]. Boston: Houghton Mifflin.

-
11. Thompson, A.A., Jr., & Strickland, A.J., III. (2013). Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlia analiza [Strategic management: concepts and cases for analysis] (12th ed.). Moscow: Izdatel'skii dom "Vil'iams".
 12. Schendel, D.E., & Hatten, K.J. (1972). Biznes-politika ili strategicheskii menedzhment: vzgliad na formiruiushchuiusia distsiplinu [Business policy or strategic management: a view of an emerging discipline]. In Trudy Akademii menedzhmenta [Proceedings of the Academy of Management].