



ЕРЯШЕВ Павел Александрович

Аспирант кафедры статистики, эконометрики и информационных технологий в управлении

Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева
430005, РФ, г. Саранск,
ул. Большевикская, 68
Тел.: (8342) 29-06-80
E-mail: eryashev_pavel@rambler.ru

Ключевые слова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
СТРАТЕГИЯ
ПРОГНОЗИРОВАНИЕ
ЗЕРНОПРОДУКТОВЫЙ ПОДКОМПЛЕКС
ЦЕЛЬ
ФУНКЦИЯ
МЕТОД
ПРИНЦИП
ЗЕРНОВОЙ ПОТЕНЦИАЛ

Аннотация

Стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом в системе агропромышленного производства рассматривается как такое состояние экономики, которое обеспечивает расширенное воспроизводство с учетом определенного периода времени и с ориентацией на удовлетворение спроса на зерно, обеспечение рентабельности производства зерна, рост уровня и качества жизни населения, поддержание экологической безопасности.

В данной научной статье предложено авторское определение понятия стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК, в котором обозначены направления обеспечения развития зернопродуктового подкомплекса. Рассмотрены методы регулирования развития и функции зернопродуктового подкомплекса, стратегическая цель и принципы формирования системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом. Предложены основные задачи стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом как программно-целевой деятельности. Рассмотрены основные стратегии, разработанные на различных уровнях управления зернопродуктовым подкомплексом, соподчиненность данных стратегий. Разработаны меры по совершенствованию стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом.

JEL classification

Q13

К вопросу о развитии механизма стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом

В условиях современных социально-экономических преобразований и конкуренции со стороны зарубежных производителей сельскохозяйственной продукции и продовольствия усиливается практическая значимость обеспечения экономического роста зернопродуктового подкомплекса как особой стратегической сферы АПК для решения задач национальной продовольственной безопасности. В связи с этим актуализируются вопросы совершенствования механизма стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом с учетом биоэкономической сущности процессов производства, хранения, переработки, реализации зерна и зернопродуктов.

В основу современной методологии стратегического управления заложены концепции стратегического планирования и прогнозирования. Стратегическое планирование предполагает при разработке планов обязательный учет совокупности всех факторов, к которым относятся факторы среды, а также социальных и экономических условий производства. Необходимо менять подходы к отраслевому планированию развития зернопродуктового подкомплекса и зерновой отрасли как основной составляющей, а это предполагает решение методологических проблем стратегического планирования в условиях рыночной экономики.

Мы считаем, что стратегическое управление зернопродуктовым под-

комплексом АПК следует рассматривать как целенаправленную деятельность, предполагающую стратегический анализ внутренней и внешней среды, конструктивное целеполагание, разработку альтернативных стратегий и инструментария их реализации и соответственно обеспечивающую: а) конкурентные преимущества в развитии его сфер и отраслей по производству, переработке и реализации зерна и зерновой продукции; б) рациональные организационные и экономические связи и экономические отношения в условиях рисков и динамично изменяющейся ситуации; в) эффективное функционирование процессов производства, обмена, распределения, переработки и потребления зерновых ресурсов и зернопродуктов; г) предотвращение чрезвычайных ситуаций в области обеспечения зерном и зернопродуктами; д) достижение и поддержание более высокого уровня конкурентоспособности продукции зернового производства; е) рост объемов собственного производства зерна и использование возможностей межрегиональных и межгосударственных связей; ж) достижение экономической и физической достаточности зерновых ресурсов.

Процесс стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом должен учитывать взаимодействие методов саморегулирования и государственного регулирования (рис. 1).

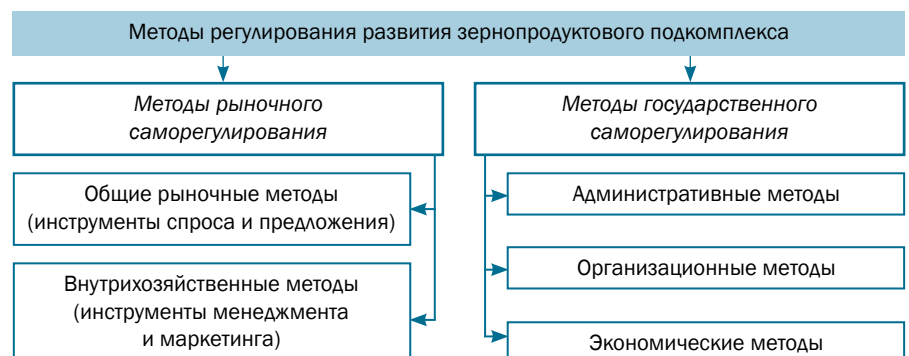


Рис. 1. Взаимодействие методов регулирования в управлении зернопродуктовым подкомплексом

On the Development of the Mechanism of Strategic Management of Grain Products Subcomplex

Рыночное саморегулирование основывается на самостоятельном реагировании участников регионального зернопродуктового подкомплекса на воздействующие условия производства и рыночной конъюнктуры, которые препятствуют устойчивому развитию или достижению их целей. Метод рыночного саморегулирования позволяет участникам подкомплекса во взаимодействии с элементами инфраструктуры с учетом интересов поставщиков средств производства осуществить экономическую деятельность по достижению своих целей на основе общих закономерностей и тенденций рынка, а также приспособляемых к ним инструментов менеджмента и маркетинга.

По нашему мнению, государственное регулирование зернопродуктового подкомплекса – это процесс, посредством которого государство с помощью экономических, организационных и административных методов воздействует на функционирование зернопродуктового подкомплекса с целью поддержания объемов производства и потребления зернопродуктов на необходимом уровне [10].

Таким образом, меры, воздействующие на развитие зернопродуктового подкомплекса, должны определяться исходя из необходимости создания соответствующих условий для хозяйствующих субъектов в составе экономических структур, правовая защищенность которых способствует развитию зернопродуктового производства.

Стратегическое управление является необходимым атрибутом развития зернопродуктового подкомплекса и ориентировано в первую очередь на сохранение его целостности на некотором временном интервале, воспроизведение свойств и функций, а также адаптацию к объективно изменяющимся условиям внешней среды.

В целом стратегическое управление развитием можно определить как функцию социально-экономической системы, которая обеспечивает направление деятельности в соответствии с планом, удерживая в допустимых пределах его отклонение от заданной траектории [9].

Важнейшей функцией развития зернопродуктового подкомплекса является осуществление его роли в создании условий для долговременной независимости и самообеспеченности страны в зерне и продуктах его переработки.

В наглядной форме основные стратегические функции зернопродуктового подкомплекса представлены на рис. 2.

В последнее десятилетие проблемы в развитии зернопродуктового подкомплекса в нашей стране усугубились. Их нерешенность создает существенные препятствия для эффективного выполнения важнейшей сферой АПК стоящих перед ней вышеуказанных стратегических функций [7].

По нашему мнению, в основу методики прогнозирования производства на федеральном и региональном уровнях должен быть положен комплексный подход в экспертной оценке составляющих

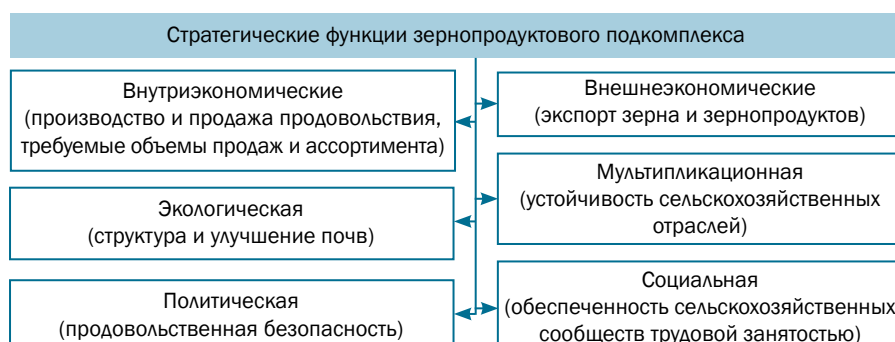


Рис. 2. Стратегические функции зернопродуктового подкомплекса

► **Pavel A. YERYASHEV**
Postgraduate of Statistics, Econometrics
and Information Technologies
in Management Dept.

Ogarev Mordovia State University
430000, RF, Saransk,
Bolshevistskaya St., 68
Phone: (8342) 29-06-80
E-mail: eryashev_pavel@rambler.ru

Keywords

STRATEGIC MANAGEMENT
STRATEGY
FORECASTING
GRAIN PRODUCTS SUBCOMPLEX
TARGET
FUNCTION
METHOD
PRINCIPLE
GRAIN POTENTIAL

Abstract

Strategic management of grain products subcomplex in the system of agricultural production is seen as a state of economy, which provides expanded reproduction during a certain period of time and is oriented towards meeting the demand for grain, ensuring profitability of grain production, encouraging growth of living standards and quality of life and maintaining ecological safety.

The article provides the author's definition of the concept of strategic management of grain products subcomplex in the agro-industrial complex that outlines the directions for the development of grain products subcomplex. The methods for regulating the development of grain products subcomplex, its functions and strategic goal are considered. The principles of formation of the system of strategic management of grain products subcomplex are discussed. The main tasks of strategic management of grain products subcomplex as a target-oriented activity are proposed. The key strategies worked out at different levels of management are reviewed; the hierarchy of the strategies is established. Measures for improving strategic management of grain products subcomplex are suggested.

JEL classification

Q13



Рис. 3. Принципы формирования системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом

факторов: ресурсных, экономических, организационных, технологических, политических и правовых условий хозяйствования как совокупности взаимосвязанных элементов. Анализ показывает, что среди указанных групп факторов при прогнозировании развития зернопродуктового подкомплекса основными являются: организационно-экономические отношения в агропромышленном комплексе, наличие материально-технической базы, уровень внесения минеральных удобрений, состояние механизации производственных процессов, развитие кооперации и интеграции, использование в посевах высокоурожайных сортов, внедрение адаптивных систем земледелия [4].

Стратегической целью зернопродуктового подкомплекса является формирование организационно-экономического механизма его развития как системы, гарантирующей постоянное развитие и последовательное повышение эффективности производства для полного и надежного обеспечения населения зерном и зернопродуктами [2].

В соответствии с учетом методологии стратегического управления, формирование системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом должно базироваться на нескольких группах принципов (рис. 3).

Стратегическая направленность зернопродуктового подкомплекса определяет возможность эффективной деятельности в перспективе и характер всей деятельности зернопродуктового подкомплекса. Данный принцип обеспечивается самим подходом стратегического управления, когда направления функци-

онирования формируются перспективными планами в рамках определенной стратегии.

Принцип целостности имеет значение в обеспечении положительного эффекта во взаимосвязи различных областей деятельности зернопродуктового подкомплекса и реализуется в рамках единой стратегии реагирования на изменения внешней среды, комплексного управления взаимосвязанными ресурсами.

Принцип открытости и адаптации к рынку обеспечивают возможность управления в соответствии с изменениями внешней среды и определяют обоснованность разработки и реализации управленческих решений.

Открытость системы стратегического управления предполагает осуществление управления и организации всей деятельности предприятия с учетом требований реальных и потенциальных потребителей продукции, действий конкурентов, условий конкуренции на рынке и всех характеристик внешней рыночной среды.

Обеспечение принципа открытости системы стратегического управления требует не только рассмотрения всех наиболее важных внешних факторов, определяющих деятельность зернопродуктового подкомплекса в долгосрочном периоде, но и выбора периодичности планирования, с учетом характера отрасли, в которой функционирует зернопродуктовый подкомплекс, особенностей и динамики рынка.

Таким образом, степень открытости системы стратегического управления должна соответствовать характеру изменений внешней среды [3].

Прогнозирование возможных состояний отечественного зернопродуктового подкомплекса должно опираться прежде всего на вероятные изменения в характере и результатах его функционирования, которые могут накапливаться и закрепляться в связи с той или иной степенью реализации миссии и целей стратегического управления, если они задуманы верно, с учетом результатов стратегического анализа.

Обобщая компоненты стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом, можно построить схему, отличающуюся от первоначальных вариантов большей детализированностью (рис. 4).

На рис. 4 можно проследить процесс стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса как открытой системой, взаимодействующей с окружающей ее рыночной средой – внешними и внутренними рынками зерна, рынками финансовых, инвестиционных ресурсов. Стратегический анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей их преодоления позволяет обоснованно подойти к определению стратегической миссии зернопродуктового подкомплекса, которую следует рассматривать в качестве наиболее общей стратегической цели.

При определении стратегической миссии развития зернопродуктового подкомплекса итоги SWOT-анализа подводят к ее характеристике как к расширенному воспроизводству пахотных земель, используемых в сельскохозяйственных предприятиях, образующих производственное ядро зернопродуктового подкомплекса. Такой характер воспроизводства может обеспечиваться при достижении двух результатов функционирования зернопродуктового подкомплекса – повышении почвенного плодородия и увеличении рентабельности товарной продукции, производимой при использовании пахотных земель в сельскохозяйственных предприятиях.

Обозначенная стратегическая миссия позволяет определить главную стратегическую цель зернопродуктового подкомплекса – достижение наибольшей конкурентоспособности зерна и зернопродуктов на мировом рынке. Целевые ориентиры, обеспечивающие достижение такой цели, должны предполагать максимально полный охват внутреннего рынка соответствующих продуктов, производимых в стране, формирование в требуемых объемах стратегических резервов зерна, наращивание



Рис. 4. Процесс стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса

и при этом быстро реагировать и корректировать свои решения, смогут обеспечивать рациональное взаимодействие управляемой системы с постоянно изменяющейся внешней средой.

На наш взгляд, стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом следует рассматривать как программно-целевую деятельность, задачами которой являются:

- предотвращение чрезвычайных ситуаций в области обеспечения зерном и зернопродуктами;
- достижение и поддержание более высокого уровня конкурентоспособности, эффективности использования продукции зернового производства;
- рост объемов собственного производства зерна и зернопродуктов, а также использование возможностей межрегиональных и межгосударственных связей;
- достижение экономической и физической достаточности зерновых ресурсов;
- получение конкурентных преимуществ в развитии отраслей по производству, переработке и реализации зерна и зерновой продукции;
- рациональные организационные и экономические связи и экономические отношения в условиях рисков и динамично изменяющейся ситуации;
- эффективное функционирование процессов производства, обмена, распределения, переработки и потребления зерновых ресурсов и зернопродуктов.

Проектирование процесса стратегического управления формированием и использованием зерновых ресурсов как системы должно предусматривать разработку различных видов стратегий: корпоративной, деловой, функциональной и операционной, что обусловлено прежде всего сложностью стоящих перед зернопродуктовым подкомплексом целей, иерархичностью построения его управления, специфическим характером проблем и задач, решаемых на различных уровнях управления. Основные характеристики стратегий приведены в таблице.

Каждый вид стратегии имеет свою целевую ориентацию и конкретное содержание, вытекающее из ее роли и места в иерархии стратегий, и при этом образует так называемую стратегическую пирамиду.

Единая стратегия управления подразумевает сочетание всех вышеперечисленных видов стратегий, с тем чтобы посредством их взаимодействия достичь конечной цели организации [8].

объема экспорта и импортозамещения зернопродуктов.

Для достижения указанной цели органы стратегического управления, исходя из дефицита имеющихся у них ресурсов, должны на основе открытых конкурсных отборов формировать относительно крупный, но в то же время ограниченный контингент приоритетных предприятий, обладающих потенциалом роста и развития. При внешней поддержке такие предприятия должны быть способны обеспечить стратегический прорыв в развитии всей отрасли как за счет увеличения результата собственного производства, так и благодаря позитивному влиянию на результаты большинства предприятий, еще не обладающих значительным потенциалом роста.

Поддержка приоритетных предприятий предполагает задействование разносторонних экономических механизмов, включающих в себя: подготовку, переподготовку и продвижение на управленческой должности высокопрофессиональных специалистов-менеджеров, дополнительное их материальное и моральное стимулирование; концентрацию прав собственности или прав пользования на земельные угодья у предприятий, обладающих высоким потенциалом эффективности и конкурентоспособ-

ности; рациональную диверсификацию деятельности предприятий; позитивную мотивацию трудового поведения всех категорий работников предприятий; модернизацию технологий, применяемых на этих предприятиях.

Обеспечение перечисленных мер может быть осуществлено путем включения в состав бюджетных расходов государства сумм ассигнований и ссуд, позволяющих предоставлять приоритетным предприятиям, обладающим потенциалом стратегического «прорыва», льготное кредитование, возможность пользоваться лизинговыми поставками техники, участвовать в льготных условиях страхования урожая. Кроме того, в данном направлении будет действовать система налогообложения сельхозпроизводителей, регулирования цен и полученных доходов, возобновление развития экспортных поставок и импортозамещение [1].

На всех стадиях управленческого процесса должна осуществляться оценка стратегии развития зернопродуктового подкомплекса: мониторинг, контроль, анализ, корректировка индикативных планов и прогнозов.

На основе этих условий органы стратегического управления будут получать импульсные сигналы обратной связи



Рис. 5. Соподчиненность стратегий развития зернопродуктового подкомплекса

Анализируя вышеизложенное, мы считаем, что система стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом на уровне производства и переработки должна включать корпоративную (общехозяйственную) стратегию, деловую (стратегию бизнеса) и функциональную стратегию. Иерархия стратегий развития зернопродуктового подкомплекса представлена на рис. 5.

Общехозяйственная стратегия касается деятельности организации в целом. Производственно-хозяйственная деятельность зернопродуктового подкомплекса является многоотраслевой, поэтому основной целью данной стратегии становится выбор тех подразделений хозяйства, в которые следует направлять инвестиции. Главными элементами общехозяйственной стратегии являются распределение ресурсов между хозяйственными подразделениями; решение о диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии; решение о слиянии, приобретении, вхождении в те или иные интеграционные структуры.

Основные характеристики стратегий, разрабатываемых на различных уровнях управления зернопродуктовым подкомплексом

Вид стратегии	Назначение	Содержание	Ответственные лица
Корпоративная (общехозяйственная)	Формирование и управление сбалансированным набором зерновых ресурсов	Определение направлений и способов диверсификации деятельности. Распределение зерновых ресурсов между хозяйственными подразделениями. Диверсификация производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии. Изменение структуры предприятия. Интеграционное взаимодействие зернопродуктового подкомплекса с перерабатывающими отраслями	Управляющие высшего звена (ключевые менеджеры)
Деловая (бизнес-стратегия)	Укрепление долгосрочных конкурентных позиций зернопродуктового подкомплекса на товарном рынке	Завоевание сильных долгосрочных конкурентных позиций. Определение мер по созданию, поддержанию и развитию конкурентных преимуществ, поиску новых рынков	Руководители стратегических хозяйственных подразделений
Функциональная	Поиск эффективного поведения зернопродуктового подкомплекса в рамках общей стратегии (включающей корпоративную и деловую стратегию)	Распределение ресурсов, вхождение в те или иные интеграционные структуры, достижение конкурентоспособности зернопродуктового подкомплекса на товарном рынке (по каким ценам продавать? как рекламировать? как и за счет чего добиться победы в конкурентной борьбе на товарном рынке?), определение путей достижения целей зернопродуктового подкомплекса (достижение цели за счет выполнения задач зернопродуктового подкомплекса)	Руководители среднего класса
Операционная	Управление ключевыми звеньями внутри функциональных подразделений (отделами продаж, складами)	Разработка действий по решению стратегически важных узкоспециализированных задач зернопродуктового подкомплекса (увеличение производства, закупка материалов, ремонт оборудования, расширение мощностей, транспортировка, проведение рекламной кампании), связанных с достижением цели (производство зерна в достаточном объеме для удовлетворения общественных потребностей) и реализацией стратегий более высокого уровня (конкурентоспособность, экспорт и импортозамещение)	Руководители на местах

Основным элементом бизнес-стратегии является стратегия развития растениеводства и животноводства. На наш взгляд, в данной стратегии должно быть предусмотрено, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе.

Реализацию указанных выше мероприятий корпоративной и деловой стратегии призвана осуществлять функциональная стратегия, охватывающая производство, маркетинг, распределение, финансы, персонал. Целью данной стратегии является обеспечение согласованной работы функциональных подразделений путем рационального распределения ресурсов, а также поиска и реализации эффективного поведения в рамках заданной функции.

Мы поддерживаем мнение Л.И. Зининой и Е.М. Зинина, что стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом должно предусматривать как функции управления, так и варианты достижения эффективности всех видов стратегий, включая корпоративные, деловые, функциональные и операционные. При этом приоритетное значение

имеет осуществление функций планирования программно-целевого характера, прогнозирования, регулирования, организации, контроля и меры по их реализации в стратегическом периоде. Процесс стратегического управления должен включать внедрение нормативно-правовых актов, распоряжений различных органов управления АПК [5].

Современная концепция развития стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом должна предусматривать разработку и реализацию государственной политики в области зернопродуктового подкомплекса, которая будет направлена на создание стратегического зернового потенциала, условий для экономического роста в отраслях АПК. В свою очередь, государственная политика в области зернопродуктового подкомплекса требует усилий не только государства и региона, но и предприятий различных организационно-правовых форм по созданию конкурентоспособного и интенсивного производства, интегрированного с переработкой и дальнейшей реализацией конечного продукта [6].

Таким образом, мы приходим к выводу, что стратегическое развитие зернопродуктового подкомплекса в систе-

ме агропромышленного производства рассматривается как такое состояние экономики, которое позволяет с учетом воздействия внутренних и внешних факторов обеспечивать расширенное воспроизводство с социальными гарантиями для работников при минимальных отклонениях уровня объема производства с учетом определенного периода времени и ориентацией на: а) максимальное удовлетворение спроса на зерно и продукты его переработки; б) обеспечение рентабельности производства зерна и зернопродуктов; в) рост уровня и качества жизни населения; г) поддержание экологической безопасности.

Кроме того, процесс стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом необходимо ориентировать на создание условий, способствующих развитию системы формирования и использования зерновых ресурсов.

Обеспечение эффективного функционирования механизма зернопродуктового подкомплекса предполагает совершенствование материально-технической базы, ее реконструкцию и оснащение современным технологическим оборудованием, реализацию высокоэффективных инвестиционных проектов на инновационной основе. ■

Источники

1. Алтухов А.И. Совершенствование организационно-экономического механизма зернового хозяйства и рынка зерна в России // АПК: экономика, менеджмент. 2014. № 8. С. 5–13.
2. Бирман В.Ф. Стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса: дис. ... д-ра экон. наук. Зерноград, 2005. С. 356–359.
3. Бондаренко Р.М. Стратегическое управление в современной организации: сущность, содержание // Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 3. С. 229–235.
4. Гусева И., Синицына С. Прогнозирование как этап стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. 2011. № 4. С. 96–99.
5. Зинина Л.И., Зинин Е.М. Стратегическое управление продовольственной системой. Саранск: Мордов. гос. ун-т, 2007.
6. Ключах В.А. Стратегическое управление в агропромышленном комплексе // Агропродовольственная политика России. 2013. № 9. С. 8–15.
7. Котельникова Е.А. Повышение устойчивости функционирования зернопродуктового подкомплекса: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2011.
8. Майер С.В. Подходы к стратегическому управлению различными направлениями деятельности предприятия // Современная экономика: проблемы и решения. 2011. № 4. С. 30–40.
9. Мамбетова Ф.М., Вазагова Ф.В. Направления развития экономических отношений в зернопродуктовом подкомплексе // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2010. № 6. С. 105–111.
10. Шайдаева Д.А. Стратегическое управление экономическим потенциалом агропромышленного предприятия // Проблемы развития АПК региона. 2013. № 1(13). С. 112–127.

References

1. Altukhov A.I. Sovershenstvovanie organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma zernovogo khozyaystva i rynka zerna v Rossii [Improving organizational-economic mechanism of grain production and grain market in Russia]. *APK: ekonomika, menedzhment – Agro-Industrial Complex: Economy, Management*, 2014, no. 8, pp. 5–13.
2. Birman V.F. *Strategicheskoe upravlenie razvitiem zernoproduktovogo podkompleksa: dis. d-ra ekon. nauk* [Strategic management of the development of grain products subcomplex. Dr. econ. sci. diss.]. Zernograd, 2005. Pp. 356–359.
3. Bondarenko R.M. *Strategicheskoe upravlenie v sovremennoy organizatsii: sushchnost', sodержание* [Strategic management in modern organization: essence, content]. *Nauchnye problemy gumanitarnykh issledovaniy – Scientific Problems of Humanities Research*, 2011, no. 3, pp. 229–235.
4. Guseva I., Sinitsyna S. *Prognozirovaniye kak etap strategicheskogo upravleniya predpriyatiem* [Forecasting as a stage of strategic management at enterprise]. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Theoretical and Practical Aspects of Management*, 2011, no. 4, pp. 96–99.
5. Zinina L.I., Zinin YeM. *Strategicheskoe upravlenie prodovol'stvennoy sistemy* [Strategic management of the food system]. Saransk, Mordovia State University Publ., 2007.
6. Klyukach V.A. *Strategicheskoe upravlenie v agropromyshlennom komplekse* [Strategic management in agro-industrial complex]. *Agroprodovol'stvennaya politika Rossii – Russian Agricultural and Food Policy*, 2013, no. 9, pp. 8–15.
7. Kotel'nikova Ye.A. *Povysheniye ustoychivosti funktsionirovaniya zernoproduktovogo podkompleksa: dis. kand. ekon. nauk* [Improving the sustainability of functioning of grain products subcomplex. Cand. econ. sci. diss.]. Saratov, 2011.
8. Mayer S.V. *Podkhody k strategicheskomy upravleniyu razlichnymi napravleniyami deyatel'nosti predpriyatiya* [Approaches to strategic management of the various activities of the enterprise]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya – Modern Economics: Problems and Solutions*, 2011, no. 4, pp. 30–40.
9. Mambetova F.M., Vazagova F.V. *Napravleniya razvitiya ekonomicheskikh otnosheniy v zernoproduktovom podkomplekse* [Directions of development of economic relations in grain products subcomplex]. *Izvestiya Kabardino-Balkarskogo nauchnogo tsentra RAN – Izvestia of Kabardino-Balkar Scientific Center of the RAS*, 2010, no. 6, pp. 105–111.
10. Shaydaeva D.A. *Strategicheskoe upravlenie ekonomicheskimi potentsialom agropromyshlennogo predpriyatiya* [Strategic management of economic potential of an agro-industrial enterprise]. *Problemy razvitiya APK regiona – Development Problems of Regional Agro-Industrial Complex*, 2013, no. 1(13), pp. 112–127.