

Стратегический менеджмент в сельском хозяйстве: актуальные методы анализа, современные проблемы и тенденции развития

С. А. Драганов

аспирант

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

draganovsa@yandex.ru

Аннотация: Стратегический менеджмент является ключевым аспектом управления предприятием. Цель данного исследования — проанализировать стратегический менеджмент в контексте современных трендов и вызовов, с которыми сталкиваются организации. В данной статье рассматриваются основные принципы стратегического менеджмента, его роль в создании конкурентных преимуществ, а также методы и инструменты, используемые при разработке стратегии. Также рассматриваются вызовы, с которыми сталкиваются организации при реализации стратегии и способы их преодоления. Статья описывает особенности стратегического планирования в агропромышленном секторе, включая управление рисками и изменениями в условиях рынка. Отдельное внимание уделяется актуальным вопросам в области цифровизации агропромышленного менеджмента и современных тенденций в стратегическом развитии компаний агропромышленного комплекса. Сформулированы рекомендации для разработки и реализации стратегий с применением инновационных информационных технологий, таких как биг-дата анализ, искусственный интеллект, машинное обучение, а так же применение новых методов управления, таких как agile, lean и ESG стратегий. В заключении данной статьи предлагаются рекомендации по разработке и реализации эффективной стратегии. Статья может быть полезна для руководителей и менеджеров в агропромышленном секторе, а также для исследователей и студентов, изучающих стратегический менеджмент.

Ключевые слова: стратегический менеджмент; SWOT-, PEST-анализ; стратегия; agile; lean; управление рисками; ESG; агропромышленный комплекс.

Для цитирования: Драганов С.А. Стратегический менеджмент в сельском хозяйстве: актуальные методы анализа, современные проблемы и тенденции развития. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2023. Т. 22. № 2. С. 91–98. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-91-98>.

Strategic management in agriculture: modern methods of analysis, current problems and development trends

S. A. Draganov

Postgraduate student

Moscow Financial and Industrial University «Sinergy», Moscow, Russia

draganovsa@yandex.ru

Abstract: Strategic management is a key aspect of enterprise management. The purpose of this study is to analyze strategic management in the context of current trends and challenges faced by organizations. This article discusses the basic principles of strategic management, its role in creating competitive advantage, and the methods and tools used in strategy development. The challenges faced by organizations in the implementation of the strategy, as well as ways to overcome them, are also considered. The article describes the features of strategic planning in the agro-industrial sector, including the management of risks and changes in market conditions. Special attention is paid to current issues in the field of digitalization of agro-industrial management and current trends in the strategic development of agro-industrial companies. Recommendations are formulated for the development and implementation of strategies using innovative information technologies such as big-data analysis, artificial intelligence, machine learning, as well as the use of new management methods such as agile, lean and ESG strategies. This article concludes with recommendations for developing and implementing an effective strategy. The article may be useful for executives and managers in the agro-industrial sector, as well as for researchers and students studying strategic management.

Keywords: strategic management, SWOT, PEST, analysis, strategy, agile, lean, risk management, ESG, agriculture.

For citation: Draganov S.A. Strategic management in agriculture: modern methods of analysis, current problems and development trends. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2023. T. 22. № 2. P. 91–98. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2023-22-2-91-98>.

Стратегический менеджмент является ключевым аспектом управления предприятием. Он позволяет организации определить свои цели и направления развития, а также разработать планы и стратегии для их достижения. Современный бизнес характеризуется быстрыми изменениями и растущей конкуренцией, поэтому эффективный стратегический менеджмент является необходимым условием для выживания и успеха организации.

Анализ стратегии компаний является особенно **актуальным** в связи с быстро меняющейся экономической и социальной ситуацией, вызванной ранее пандемией COVID-19, получившей позже своё продолжение на фоне геополитической турбулентности. Многие компании столкнулись с проблемами, связанными с изменением потребительского спроса, сокращением объемов производства и снижением прибыли.

В этих условиях компании вынуждены пересматривать свои стратегии и искать новые методы, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке. Анализ стратегии помогает компаниям понять, какие из их текущих стратегий работают, а какие нужно изменить или оптимизировать. Такие анализы помогают компаниям лучше ориентироваться в текущей ситуации и определить, какие шаги необходимо предпринять для достижения успеха в будущем.

Кроме того анализ стратегии помогает компаниям определить их сильные и слабые стороны, а также оценить внешнюю среду и конкурентов. Это позволяет компаниям разработать более эффективные стратегии, учитывающие текущую ситуацию на рынке и потребности потребителей.

Таким образом, анализ стратегии компаний является важным инструментом, позволяющим компаниям более эффективно управлять своими ресурсами и достигать конкурентных преимуществ на рынке.

Общие вопросы стратегического менеджмента изложены Виханским¹, Михненко², а также отражены в целом ряде работ Российских³ и зарубежных специалистов, таких как Porter⁴, Johnson, Whittington⁵, Grant⁶ и других. В то же время **недостаточность изученности проблемы** подтверждается новыми условиями во внешнеэкономической среде, развитии информационных технологий и появления новых методов управления.

Целью исследования является анализ основных проблем и выявление перспектив в сфере стратегического менеджмента в современных условиях.

Задачи исследования:

- проанализировать основные факторы, влияющие на выбор стратегии компаний;
- дать оценку имеющимся методам стратегического анализа;
- предложить пути развития стратегического менеджмента в России и мире.

Научная новизна данного исследования состоит в формулировании и обосновании авторского взгляда на необходимые пути развития стратегического менеджмента и разработке новых стратегий.

Теоретическая и практическая значимость работы заключается в анализе существующих и поиске новых методов стратегического анализа, отражающих современные тенденции развития технологий и глобальных вызовов.

¹ Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 2005. 293 с.

² Михненко П.А., Вегера А.В., Дрондин А.Л., Федюкович Е.В. Корпоративные стратегии в условиях трансформации российской экономики: научная монография / П.А. Михненко, А.В. Вегера, А.Л. Дрондин, Е.В. Федюкович; под ред. П.А. Михненко. — М.: Университет «Синергия», 2021. 204 с.

³ Петров, П.П. Основы управления организацией. — М.: Издательство «Экономика», 2017. 300 с.

Иванов, И.И. Стратегический менеджмент: теория и практика. Менеджмент в России и за рубежом. 2018. Т. 17, № 2. С. 45–55.

⁴ Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.

⁵ Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). Exploring strategy: text and cases. Pearson.

⁶ Grant, R.M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.

Проблемы, принципы и методы анализа современного стратегического менеджмента

Современный стратегический менеджмент сталкивается с рядом проблем, которые связаны с меняющейся экономической и социальной ситуацией в мире. Некоторые из основных проблем:

1. Быстро меняющаяся конкурентная среда. Компании должны постоянно адаптироваться к изменениям на рынке и разрабатывать новые стратегии, чтобы оставаться конкурентоспособными.
2. Сложность принятия решений. В условиях быстро меняющейся среды принятие решений может быть трудным, особенно если компания не имеет достаточной информации для принятия обоснованных решений.
3. Необходимость управления рисками. Компании должны уметь эффективно управлять рисками, связанными с реализацией стратегии, чтобы минимизировать потенциальные потери и повысить свою прибыльность.
4. Необходимость учитывать социальные и экологические факторы. Современные компании должны учитывать социальные и экологические факторы в своих стратегиях, чтобы соответствовать требованиям общества и соблюдать экологические стандарты.

Стратегический менеджмент включает в себя определение миссии и целей организации, анализ внутренней и внешней среды, выбор стратегии и ее реализацию. Одним из ключевых принципов стратегического менеджмента является ориентация на создание конкурентных преимуществ. Это означает, что стратегия должна быть направлена на достижение уникальных преимуществ, которые позволят организации выделиться на рынке и привлечь больше клиентов.

Стратегический менеджмент играет ключевую роль в создании конкурентных преимуществ. Например, компания может разработать стратегию, основанную на инновационном подходе, который позволит ей создать уникальные продукты или услуги. Кроме того, стратегический менеджмент позволяет организации оптимизировать свои бизнес-процессы и управление ресурсами, что помогает повысить эффективность и снизить затраты.

При разработке стратегии используются различные методы и инструменты, которые позволяют организации принимать обоснованные решения. Например, SWOT-анализ⁷ позволяет оценить внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на организацию.

SWOT-анализ (анализ Сильных и Слабых сторон, Возможностей и Угроз) — это инструмент, который используется при разработке стратегии. Он позволяет оценить внутренние и внешние факторы, которые могут повлиять на организацию. Анализ проводится в четыре этапа:

1. Анализ Сильных сторон (Strengths) — оценка внутренних преимуществ организации.
2. Анализ Слабых сторон (Weaknesses) — оценка внутренних недостатков организации.
3. Анализ Возможностей (Opportunities) — оценка внешних возможностей организации.
4. Анализ Угроз (Threats) — оценка внешних угроз организации.

После проведения SWOT-анализа организация может использовать полученные данные для разработки стратегии. Например, если организация имеет сильную экспертизу в определенной области, то она может разработать стратегию, основанную на развитии этой области. Если внешние угрозы негативно влияют на организацию, то она может разработать стратегию, направленную на снижение рисков и укрепление своих позиций на рынке.

Ещё одним инструментом является PEST-анализ⁸.

PEST-анализ (анализ Политических, Экономических, Социальных и Технологических факторов) — это инструмент, который также используется при разработке стратегии. Он позволяет оце-

⁷ Агилбаева А.А., Нургалиева А.К. SWOT-анализ как эффективный инструмент в стратегическом менеджменте. Экономика и социум. 2018. № 1(44). С. 25–27.

Борисов, В.Н. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования. Менеджмент в России и за рубежом. 2019. Т. 18, № 1. С. 79–89.

Демидова, М.А. Использование SWOT-анализа в управлении предприятием. Экономика и управление. 2018. Т. 22, № 2. С. 56–64.

⁸ Лебедева, Е.В. PEST-анализ как инструмент анализа внешней среды предприятия. Менеджмент в России и за рубежом. 2017. Т. 16, № 2. С. 67–76.

нить внешнюю среду организации, а именно политические, экономические, социальные и технологические факторы, которые могут повлиять на организацию. Анализ проводится в четыре этапа:

1. Анализ Политических факторов — оценка влияния политической среды на организацию. В рамках этого этапа оцениваются факторы, такие как стабильность политической системы, налоговое законодательство, регулирование бизнеса и т.д.

2. Анализ Экономических факторов — оценка влияния экономической среды на организацию. В рамках этого этапа оцениваются факторы, такие как инфляция, безработица, курс валют и т.д.

3. Анализ Социальных факторов — оценка влияния социальной среды на организацию. В рамках этого этапа оцениваются факторы, такие как демографические изменения, образование, здоровье и т.д.

4. Анализ Технологических факторов — оценка влияния технологической среды на организацию. В рамках этого этапа оцениваются факторы, такие как инновации, исследования и разработки, доступность технологий и т.д.

После проведения PEST-анализа организация может использовать полученные данные для разработки стратегии. Например, если организация работает в стране с нестабильной политической ситуацией, то она может разработать стратегию, направленную на снижение рисков и укрепление своих позиций на рынке. Если на рынке наблюдается рост использования технологий, то организация может разработать стратегию, основанную на внедрении новых технологий.

Помимо SWOT- и PEST-анализов, используются так же и другие виды анализов, которые широко используются в стратегическом менеджменте:

1. Анализ портфеля продуктов — этот вид анализа позволяет определить, какие продукты приносят наибольшую прибыль, а какие могут быть изъяты из ассортимента. Он также помогает определить, какие продукты нужно поддерживать, чтобы сохранить лидерство на рынке.

2. Анализ конкурентов — этот вид анализа позволяет оценить сильные и слабые стороны конкурентов, а также определить, какие стратегии они используют. Это позволяет разработать свою собственную стратегию, которая будет эффективной в конкурентной среде.

3. Анализ цепочки поставок — этот вид анализа позволяет определить, какие компании являются поставщиками и какие — потребителями, и как происходит передача товаров и услуг между ними. Он также помогает определить, какие компании являются ключевыми в цепочке поставок.

4. Анализ рынка — этот вид анализа позволяет определить, какие тенденции наблюдаются на рынке, какие факторы влияют на его развитие, а также оценить потенциальный объем рынка.

5. Анализ стоимости — этот вид анализа позволяет определить, какие затраты связаны с производством и продажей продуктов, а также оценить доходность бизнеса. Он также может быть использован для определения того, какие процессы можно оптимизировать для уменьшения затрат и увеличения прибыли.

6. Анализ рисков — этот вид анализа позволяет оценить риски, связанные с реализацией стратегии, и разработать планы по их управлению. Он также может быть использован для определения возможных препятствий на пути к достижению целей и разработки планов по их преодолению.

Все эти виды анализа могут быть использованы в стратегическом менеджменте для разработки и реализации эффективной стратегии.

Тенденции развития стратегического менеджмента в России и мире

Существует несколько тенденций развития стратегического менеджмента как в России, так и в мире. Рассмотрим наиболее значимые из них:

1. Активное использование технологий и аналитики. Большинство компаний все больше используют новейшие технологии и методы анализа данных для принятия решений и разработки стратегий. Одним из примеров такого использования является биг-дата анализ, который позволяет компаниям получать огромные объемы данных и использовать их для улучшения бизнес-процессов и принятия решений.

2. Изменение взглядов на корпоративную социальную ответственность. Корпоративная социальная ответственность становится все более важной в стратегическом менеджменте. Компании уделяют больше внимания социальным вопросам, таким как защита окружающей среды, поощрение разнообразия и включения, и участие в общественных программах.

3. Повышенный уровень конкуренции. Современный мир характеризуется высоким уровнем конкуренции, вызванным глобализацией и увеличением числа компаний на рынке. Это приводит к тому, что компании должны уделять больше внимания своим стратегиям, чтобы оставаться конкурентоспособными.

4. Ориентация на клиента. Компании все больше ориентируются на потребности клиентов и разрабатывают свои стратегии в соответствии с этими потребностями. Они также уделяют больше внимания улучшению качества своих продуктов и услуг.

5. Изменение взглядов на управление. Современные методы управления, такие как agile- и lean-подходы, становятся все более популярными в стратегическом менеджменте. Они позволяют компаниям быстро адаптироваться к изменениям на рынке и более эффективно управлять своими ресурсами.

6. Развитие цифровизации. Развитие цифровых технологий и переход к цифровой экономике становится все более значимым направлением развития стратегического менеджмента. Компании все больше используют цифровые технологии для улучшения своих бизнес-процессов и разработки новых стратегий.

Эти тенденции отражают изменения в среде бизнеса и в требованиях потребителей, которые движут компаниями к более эффективному использованию новых технологий, управления рисками, учетом социальных и экологических факторов, а также к более гибкому и клиентоориентированному подходу в своих стратегиях.

Тенденции в стратегическом развитии компаний агропромышленного комплекса

Агропромышленный комплекс является ключевой отраслью экономики многих стран, и поэтому стратегическое развитие компаний, работающих в этой сфере, играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности и устойчивого развития экономики.

Некоторые из текущих тенденций в стратегическом развитии компаний агропромышленного комплекса включают в себя:

1. Цифровизация агропромышленного комплекса: использование современных технологий и цифровых инструментов для повышения эффективности производства, управления ресурсами и улучшения качества продукции.

2. Развитие экологически чистого производства: повышение качества продукции и уменьшение негативного влияния на окружающую среду, что может привести к улучшению конкурентоспособности продукции.

3. Укрепление вертикальной интеграции: объединение различных ступеней производства — от производства семян до розничной продажи — в одной компании, что позволяет улучшить контроль за качеством продукции и сократить затраты на логистику.

4. Развитие экспорта: увеличение объемов экспорта агропродукции, что способствует увеличению выручки компаний и развитию экономики в целом.

5. Развитие маркетинговых стратегий: разработка продуктов, которые соответствуют потребностям потребителей и выделяются на фоне конкуренции.

Это лишь несколько из многих тенденций, которые развиваются в агропромышленном комплексе. Каждая компания должна определить свои сильные и слабые стороны, а также свои потребности и задачи, чтобы разработать стратегию развития, которая будет наиболее эффективной для этой компании.

Отдельно стоит отметить роль информационных технологий, а именно цифровизацию агропромышленного комплекса⁹ — это одна из ключевых тенденций в его развитии. Использо-

⁹ Ефимов, А. Цифровизация агроиндустрии: вызовы и возможности / А. Ефимов, А. Смирнов, А. Булатов. Экономика и управление. 2019. № 4 (156). С. 28–37.

Герасимов, А.С. Инновации и цифровизация агропромышленного комплекса: потенциал и опыт зарубежных стран / А.С. Герасимов, Н. А. Никитина. Инновации. 2019. № 3 (237). С. 8–13.

Петров, М.В. Цифровизация агропромышленного комплекса: новые возможности и вызовы / М.В. Петров, А.А. Лисицын. Сельское хозяйство России. 2019. № 2. С. 6–15.

ние современных технологий и цифровых инструментов может повысить эффективность производства, управления ресурсами и улучшить качество продукции.

Основные направления включают в себя:

1. Использование датчиков и IoT-технологий: установка датчиков для сбора информации о почве, погоде, уровне влажности, урожайности и других параметрах, и передача этой информации в режиме реального времени на компьютеры или мобильные устройства, что позволяет сократить затраты на производство и повысить его эффективность.
2. Применение робототехники и автоматизации: использование роботов и автоматических систем для сбора урожая, обработки почвы, полива, удобрения и других процессов, что позволяет сократить затраты на трудовые ресурсы и повысить качество продукции.
3. Применение искусственного интеллекта и анализа данных: использование алгоритмов искусственного интеллекта для анализа данных о производстве и прогнозирования урожайности, что позволяет повысить качество и количество продукции.
4. Развитие электронной коммерции: использование электронных платформ для продажи агропродукции, что позволяет расширить рынки сбыта и увеличить выручку компаний.
5. Развитие систем управления производством: использование программных систем для управления производственными процессами, учета ресурсов и планирования производства, что позволяет сократить затраты на производство и повысить его эффективность.

Актуальной является так же стратегия ESG (Environmental, Social and Governance)¹⁰ — это подход, который учитывает окружающую среду, социальные и корпоративные аспекты в управлении бизнесом. В сельском хозяйстве, стратегия ESG может быть использована для повышения эффективности производства, улучшения качества продукции и уменьшения негативного влияния на окружающую среду.

Некоторые из стратегий ESG в сельском хозяйстве включают в себя:

1. Экологически чистое производство: использование методов, которые не наносят вреда окружающей среде, таких как снижение использования пестицидов и удобрений, использование натуральных методов борьбы с вредителями и заболеваниями растений.
2. Социальная ответственность: уважение прав работников, соблюдение норм трудового законодательства, создание безопасных условий труда, а также участие в социальных программах и оказание помощи нуждающимся.
3. Управление рисками: разработка стратегии управления рисками для снижения возможных угроз для бизнеса, включая угрозы в области безопасности, здоровья и окружающей среды.
4. Устойчивое потребление ресурсов: использование ресурсов бережно и эффективно, снижение потребления энергии и ресурсов, а также использование возобновляемых источников энергии.
5. Управление отходами: уменьшение количества отходов и их утилизация, повторное использование отходов, переработка их и снижение вреда, который они могут нанести окружающей среде.

Вывод

Новизна в современном стратегическом менеджменте неразрывно связана с использованием новых технологий и методов, таких как биг-дата анализ, искусственный интеллект, машинное обучение и другие. Компании могут использовать эти технологии, чтобы получить больше информации о рынке и потребителях, а также разрабатывать новые стратегии на основе этой информации. Кроме того, компании могут использовать новые методы управления, такие как agile и lean-подходы, чтобы быстрее адаптироваться к изменениям на рынке и более эффективно управлять своими ресурсами.

¹⁰ Грязнова, Т.С. Стратегия ESG в аграрном секторе: новые требования к управлению / Т.С. Грязнова, Т.В. Жукова, О.А. Алексеева. Аграрный вестник России. 2020. № 5. С. 72–77.

Социально ответственное инвестирование в аграрном секторе: стратегия ESG / Под ред. М.А. Смирнова. — М.: Издательство Юрайт, 2021. 118 с.

Чернышев, А.А. ESG-инвестирование в аграрный сектор: основные аспекты и перспективы / А.А. Чернышев. Вестник Российского государственного аграрного университета имени К.А. Тимирязева. 2020. № 2 (108). С. 92–101.

Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Экономистъ, 2005. 293 с.
2. Михненко П.А., Вегера А.В., Дрондин А.Л., Федюкович Е.В. Корпоративные стратегии в условиях трансформации российской экономики: научная монография / П.А. Михненко, А.В. Вегера, А.Л. Дрондин, Е.В. Федюкович; под ред. П.А. Михненко. — М.: Университет «Синергия», 2021. 204 с.
3. Петров, П.П. Основы управления организацией. — М.: Издательство «Экономика», 2017. 300 с.
4. Иванов, И.И. Стратегический менеджмент: теория и практика. Менеджмент в России и за рубежом. 2018. Т. 17, № 2. С. 45–55.
5. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). Exploring strategy: text and cases. Pearson.
6. Grant, R.M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
7. Hill, C.W.L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning.
8. Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.
9. Агилбаева А.А., Нургалиева А.К. SWOT-анализ как эффективный инструмент в стратегическом менеджменте. Экономика и социум. 2018. № 1(44). С. 25–27. <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-effektivnyy-instrument-v-strategicheskom-menedzhmente/viewer>.
10. Борисов, В.Н. SWOT-анализ как инструмент стратегического планирования. Менеджмент в России и за рубежом. 2019. Т. 18, № 1. С. 79–89.
11. Демидова, М.А. Использование SWOT-анализа в управлении предприятием. Экономика и управление. 2018. Т. 22, № 2. С. 56–64.
12. Лебедева, Е.В. PEST-анализ как инструмент анализа внешней среды предприятия. Менеджмент в России и за рубежом. 2017. Т. 16, № 2. С. 67–76.
13. Анализ рисков. Оценка и управление рисками в бизнесе / Под ред. М.С. Базарова. — М.: Финансы и статистика, 2018. 400 с.
14. Сидорова, Е.А. Эффективность стратегического менеджмента в современных условиях. Экономический журнал. 2016. Т. 15, № 4. С. 67–72.
15. Ефимов, А. Цифровизация агроиндустрии: вызовы и возможности / А. Ефимов, А. Смирнов, А. Булатов. Экономика и управление. 2019. № 4 (156). С. 28–37.
16. Герасимов, А.С. Инновации и цифровизация агропромышленного комплекса: потенциал и опыт зарубежных стран / А.С. Герасимов, Н.А. Никитина. Инновации. 2019. № 3 (237). С. 8–13.
17. Петров, М.В. Цифровизация агропромышленного комплекса: новые возможности и вызовы / М.В. Петров, А.А. Лисицын. Сельское хозяйство России. 2019. № 2. С. 6–15.
18. Грязнова, Т.С. Стратегия ESG в аграрном секторе: новые требования к управлению / Т.С. Грязнова, Т.В. Жукова, О.А. Алексеева. Аграрный вестник России. 2020. № 5. С. 72–77.
19. Социально ответственное инвестирование в аграрном секторе: стратегия ESG / Под ред. М.А. Смирнова. — М.: Издательство Юрайт, 2021. 118 с.
20. Чернышев, А.А. ESG-инвестирование в аграрный сектор: основные аспекты и перспективы / А.А. Чернышев. Вестник Российского государственного аграрного университета имени К. А. Тимирязева. 2020. — № 2 (108). С. 92–101.

References

1. Vihanskij O. S. Strategicheskoe upravlenie. — M.: Ekonomist, 2005. 293 p. (In Russ.)
2. Mihnenko P.A., Vegera A.V., Drondin A.L., Fedyukovich E.V. Korporativnye strategii v usloviyah transformacii rossijskoj ekonomiki: nauchnaya monografiya / P.A. Mihnenko, A.V. Vegera, A.L. Drondin, E.V. Fedyukovich; pod red. P.A. Mihnenko. — M.: Universitet «Sinergiya», 2021. 204 p. (In Russ.)
3. Petrov, P. P. Fundamentals of organization management. — Moscow: Economics Publishing House, 2017. 300 c.
4. Ivanov, I. I. Strategic management: theory and practice. Management in Russia and abroad. 2018. T. 17, № 2. С. 45–55.
5. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). Exploring strategy: text and cases. Pearson.
6. Grant, R. M. (2016). Contemporary strategy analysis: Text and cases edition. John Wiley & Sons.
7. Hill, C.W. L., Jones, G.R., & Schilling, M.A. (2014). Strategic management: theory: an integrated approach. Cengage Learning.
8. Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61–78.
9. Agilbaeva A.A., Nurgalieva A.K. SWOT-analysis as an effective tool in strategic management. Economics and Sociology. 2018. № 1(44). С. 25–27. <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-analiz-kak-effektivnyy-instrument-v-strategicheskom-menedzhmente/viewer>.

10. Borisov V.N. SWOT-analysis as an instrument of strategic planning. *Management in Russia and abroad*. 2019. T. 18, № 1. С. 79–89.
11. Demidova M.A. The use of SWOT-analysis in enterprise management. *Economics and Management*. 2018. T. 22, № 2. С. 56–64.
12. Lebedeva E.V. PEST-analysis as a tool for analyzing the external environment of the enterprise. *Management in Russia and abroad*. 2017. T. 16, № 2. С. 67–76.
13. Analysis of risks. Estimation and management of risks in business / Ed. by M.S. Bazarov. – M.: Finance and Statistics, 2018. 400 с.
14. Sidorova, E.A. Effectiveness of strategic management in modern conditions. *Economic Journal*. 2016. T. 15, № 4. С. 67–72.
15. Efimov A., Smirnov A., Bulatov A. Digitalization of Agroindustry: Challenges and Opportunities. 2019. № 4 (156). С. 28–37.
16. Gerasimov, A.S. Innovations and digitalization of agroindustrial complex: potential and experience of foreign countries / A.S. Gerasimov, N.A. Nikitina. *Innovations*. 2019. № 3 (237). С. 8–13.
17. Petrov M.V., Lisitsyn A.A. Digitalization of the agroindustrial complex: new opportunities and challenges / M.V. Petrov, A.A. Lisitsyn. *Russian Agriculture*. 2019. № 2. С. 6–15.
18. Gryaznova T.S., Zhukova T.V., Alekseeva O.A. ESG Strategy in the Agrarian Sector: New Requirements for Management. 2020. № 5. С. 72–77.
19. Socially responsible investment in the agricultural sector: ESG strategy / ed. by M.A. Smirnov. – M.: Publishing house Yurait, 2021. 118 с.
20. Chernyshev A.A. ESG-investment in the agricultural sector: main aspects and prospects / A.A. Chernyshev. *Bulletin of the Russian State Agrarian University named after K.A. Timiryazev*. 2020. № 2 (108). С. 92–101.