

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ СЕЛЬСКИМ
ХОЗЯЙСТВОМ: КОНЦЕПТУАЛЬНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ
И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ**

© Пьянкова Светлана Григорьевна

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
г. Екатеринбург, Российская Федерация

© Ергунова Ольга Титовна

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
Г. Санкт-Петербург, Российская Федерация

Аннотация. В статье проведено исследование концептуально-теоретических и прикладных аспектов стратегического управления региональным сельским хозяйством на примере субъектов Уральского федерального округа РФ с учетом выявленных тенденций развития основных сегментов мирового рынка сельскохозяйственной продукции. Авторами консолидированы позиции российских и зарубежных исследователей в части стратегических решений в управлении сельским хозяйством. В ходе исследования представлены данные прогнозной стоимости основных сегментов мирового рынка сельскохозяйственной продукции к 2035 году, дана характеристика модели «Сельское хозяйство 4.0». В целях проведения исследования стратегического управления в контексте регионального развития был принят качественный метод полуструктурированного интервью с агропредпринимателями субъектов Уральского федерального округа, имеющими опыт работы в агропромышленности более семи лет. Эмпирические результаты показали, что среди определяющих вводных менеджмента сельского хозяйства можно выделить: ход развития сельского хозяйства, единую бизнес сферу, правительственный курс, внешнюю и внутреннюю конкурентную борьбу участников рынка, логистические условия и зрелость заказчиков. Согласно выводам авторов, стратегическое управление региональным сельским хозяйством представляет собой связь элементов, позволяющих управлять развитием агропредприятий в долгосрочной перспективе, отвечая на вызовы внешней и внутренней среды посредством развития менеджмента. Авторы исследуют способы развития менеджмента агропредприятий в условиях новой реальности XXI века, в условиях трансформации геополитической ситуации и интенсивных изменений, создавших новую реальность национальной продовольственной безопасности. Представленный в статье методологический

Для цитирования: Пьянкова С.Г., Ергунова О.Т. Стратегическое управление региональным сельским хозяйством: концептуально-теоретические и прикладные аспекты // Уфимский гуманитарный научный форум. 2024. №1. С. 209-224. DOI 10.47309/2713-2358-2024-1-209-224.

подход к стратегическому управлению сельским хозяйством на мезоуровне описывает ответы управленцев сельского хозяйства на различные вызовы, на которые бизнесу приходится отвечать в сфере сельскохозяйственного бизнеса. В рамках данной работы авторам удалось исследовать менеджмент Российского регионального сельского хозяйства под новым углом посредством интервьюирования топ менеджмента ведущих участников рынка отрасли. Итоги исследования демонстрируют то, что ключевые игроки сельского хозяйства сфокусированы на поддержание высокой автономии сельского хозяйства. Авторами выделены три сценария, реализация которых вероятна в процессе трансформации аграрной отрасли.

Ключевые слова: стратегическое управление, устойчивое развитие, технологии управления, цифровизация, агропредприятие, сегментация рынка сельского хозяйства, долгосрочное целеполагание.

**STRATEGIC MANAGEMENT OF REGIONAL AGRICULTURE: CONCEPTUAL,
THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS**

© **Pyankova Svetlana Grigorievna**

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ural State
Economic University",
Ekaterinburg, Russian Federation

© **Ergunova Olga Titovna**

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russian Federation

Summary. The article conducts a study of the conceptual, theoretical and applied aspects of strategic management of regional agriculture using the example of the constituent entities of the Ural Federal District of the Russian Federation, taking into account the identified development trends of the main segments of the global agricultural market. The authors consolidated the positions of Russian and foreign researchers regarding strategic decisions in agricultural management. The study presents data on the projected value of the main segments of the global agricultural market by 2035, and characterizes the "Agriculture 4.0" model. In order to conduct a study of strategic management in the context of regional development, a qualitative method of semi-structured interviews was adopted with agricultural entrepreneurs of the constituent entities of the Ural Federal District with more than seven years of experience in the agricultural industry. Empirical results showed that among the defining inputs of agricultural management one can highlight: the course of development of agriculture, a unified business sphere, government policies, external and internal competition among market participants, logistics conditions and the maturity of customers. According to the authors' conclusions, strategic management of regional agriculture is a connection of elements that make it possible to manage the development of agricultural enterprises in the long term, responding to the challenges

of the external and internal environment through management development. The authors explore ways to develop the management of agricultural enterprises in the new reality of the 21st century, in the context of the transformation of the geopolitical situation and intensive changes that have created a new reality of national food security. The methodological approach to strategic management of agriculture at the meso level presented in the article describes the responses of agricultural managers to various challenges that businesses have to respond to in the field of agricultural business. As part of this work, the authors were able to explore the management of Russian regional agriculture from a new angle by interviewing top management of leading market participants in the industry. The results of the study demonstrate that key players in agriculture are focused on maintaining high autonomy in agriculture. The authors have identified three scenarios, the implementation of which is likely in the process of transformation of the agricultural industry.

Keywords: strategic management, sustainable development, management technologies, digitalization, agricultural enterprise, agricultural market segmentation, long-term goal setting.

Введение. Высокая динамика всех сфер деловой жизни, которую несет XXI век требует от бизнеса столь же динамично реагировать на все изменения, чтобы сохранять положительную динамику развития.

Система долгосрочных целей обычно созвучна возможностям сельского хозяйства занять наиболее оптимальную позицию на рынке, позволяющую эксплуатировать сильные стороны, минимизируя возможные рискованные сценарии.

Как и в других высококонкурентных сегментах, сельскому хозяйству приходится быстро реагировать на изменения конкурентной среды и своевременно разрабатывать стратегии, адекватные вызовам. Соответственно, в контексте развития сельского хозяйства следует рассмотреть три важнейших стратегических предположения (рисунок 1).

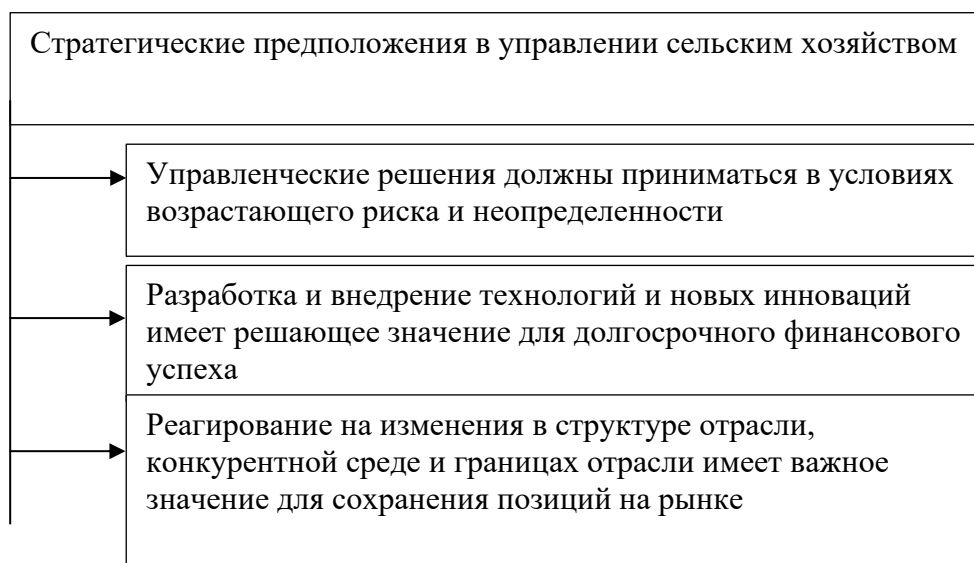


Рисунок 1 – Стратегические предположения в управлении сельским хозяйством
 Источник: составлено авторами по [6].

В условиях новой реальности ключевые решения должны быть согласованы с информацией из учетных систем и согласованы с математическими и компьютерными моделями с целью минимизации возможных расходов, связанных с неучтенными рисками. Однако, последнее решение всегда остается за руководством агропредприятий [4]. Руководство предприятия сельского хозяйства должно учитывать возможные сценарии, связанные с конкурентной средой региона и сезонными факторами. В целях реализации наиболее оптимальных стратегий – менеджмент компании должен учитывать также и роль предприятия в экономике региона [13, с. 35].

Объектом исследования является региональное сельское хозяйство.

Цель исследования: анализ стратегического управления региональным сельским хозяйством: концептуально-теоретические и прикладные аспекты.

Задачи исследования: 1) провести исследование концептуально-теоретических и прикладных аспектов стратегического управления региональным сельским хозяйством с учетом выявленных тенденций развития основных сегментов мирового рынка сельскохозяйственной продукции; 2) проанализировать сегментацию мирового рынка сельского хозяйства к 2035 году; 3) представить стратегические предположения в управлении сельским хозяйством; 4) представить результаты анализа интервью по трем аспектам стратегического управления региональным сельским хозяйством.

В данном исследовании анализируются сведения, полученные в результате опроса опытных аграрных предпринимателей пяти регионов РФ. Их относительно функционирования экономических систем региона и места

агропредприятий в них. Также были обозначены подходы к управлению, адекватные вызовам современности.

Материал и методы. Исследователи, в сферу научных изысканий которых входит стратегический менеджмент [1, 5, 14, 18], считают, что наиболее важным является развитие управленческих подходов менеджеров предприятия. Именно высокий уровень управленческого состава помогает обеспечить конкурентное преимущество на рынке с большим количеством участников и высокой силой покупателей. Более ранние работы по управлению сельским хозяйством [8, 9, 21] показали, что на текущий момент, исследования в области менеджмента сельского хозяйства является одним из наиболее перспективных способов оптимизации работы отрасли.

Изыскания исследователей в области стратегического управления предприятиями сельского хозяйства способны обеспечить оптимальное использование трудовых и материальных ресурсов, а также развитию компетенций управленцев.

Процесс управления достижением организационных сильно упростился благодаря использованию компьютерных технологий, а также информации, непрерывно получаемой из учетных систем [10]. Региональные подходы к управлению агропредприятиями должны учитывать возможные факторы сезонного ведения бизнеса, статистическую информацию по развитию региона, а также маркетинговые сведения по объему потребляемых товаров и услуг [7].

Благодаря наличию долгосрочных целей, агропредприятия способны проводить техническое перевооружение с целью достижения долгосрочного результата [11, 22]. Наличие современного оборудования позволяет производить товары, которые положительно воспринимаются рынком, при этом снижая нагрузку на маркетинг.

Учитывая конъюнктуру сельского хозяйства, находящуюся в прямой зависимости от экономических, политических и прочих факторов – является очевидной необходимостью использования инновационных подходов и диджитализации процессов для обеспечения последовательного процесса развития [2, 3, 15]. Любелл М., Хиллис В., Хоффман М. уточняют, что главная цель большинства программ устойчивого сельского хозяйства состоит в том, чтобы побудить производителей применять методы, которые совместно обеспечивают экономические, экологические и социальные выгоды [12].

Исследователи выдвинули гипотезу о том, что кооперация и интенсивное развитие технологий окажут серьезное влияние на обеспечение последовательного развития сложных систем, в которых работает сельское хозяйство [12]. Авторы Грей А., а также Ранкин А., отмечали, интенсивное воздействие со стороны менеджмента может иметь прямо пропорциональный эффект на развитие инициатив сельского хозяйства [20]. Помимо этого, можно выделить давление со стороны участников рынка, законодательные акты, влияние СМИ.

По данным Овалье-Ривера О., Ледераха П. и др., емкость глобального рынка сельскохозяйственных производителей составляет порядка 7 000 млн. долл. США [17]. На рис. 2. представлены данные прогнозной стоимости основных сегментов мирового рынка сельского хозяйства к 2035 году.



Рисунок 2 – Сегментация мирового рынка сельского хозяйства к 2035 году, млрд долл.

Источник: составлено авторами по [2].

Для здорового развития рынка важно, чтобы агропредприятия могли своевременно отвечать на вызовы рынка и адекватно реагировать на влияние конкурентного окружения. Практика демонстрирует, что долгосрочное планирование продуктовой номенклатуры, открывает наиболее успешным

агропредприятиям возможности к более быстрому охвату рынка. Агропредприятия, также, должны внимательно относиться к развитию конкурентов при разработке инвестиционной политики.

Наличие возможности у агропредприятий инвестировать в основные средства и регулярно проводить техническое перевооружение имеет важное значение для сохранения позиций на рынке. Запросы рынка динамично меняются в условиях цифровой экономики и для того, чтобы своевременно отвечать на вызовы рынка могут требоваться по замене устаревшего оборудования на новое.

Таким образом, наиболее важными вводными можно обозначить: ход развития сельского хозяйства, единую бизнес сферу, правительственный курс, внешнюю и внутреннюю конкурентную борьбу участников рынка, логистические условия и зрелость заказчиков.

В целях исследования стратегического управления региональным сельским хозяйством в РФ был принят качественный метод полуструктурированного интервью. Согласно Браймену А., данный тип интервью представляет собой широкую вариативность вопросов в рамках традиционного плана опросника. Полуструктурированным интервью предшествуют неформальные и неструктурированные интервью, которые позволяют исследователям глубже понять интересующую тему, что помогает формулировать актуальные и содержательные вопросы [19]. В данном исследовании были проведены полуструктурированные подробные интервью с 10-ю опытными агропредпринимателями субъектов Уральского федерального округа, имеющими опыт работы в агропромышленности более 7-и лет, отраслевые награды и быть готовым дать интервью. Эти критерии допускали определенную степень разнообразия по сферам сельского хозяйства. Участники были закодированы как от М1 до М10.

Участники были опрошены в период между 15.10.23 и 15.11.2023 гг. Данный подход обеспечил сбор информации, содержащей инновационные подходы по управлению в области сельского хозяйства. Материалы собирались в течение часового общения, в течение которого велась аудиофиксация. Участники предоставили разрешения на запись и расшифровку. В целях обеспечения постоянного уровня качества- процесс был максимально унифицирован. В таблице 1 перечислены вопросы по каждому аспекту стратегического управления.

Таблица 1 – Вопросы для интервью по трем аспектам стратегического управления

Измерение	Вопросы для интервью
Внешний Среда	Каковы перспективы развития сельского хозяйства в регионе, стране? Какие возможности появятся у регионального сельского хозяйства в условиях импортозамещения сельскохозяйственной продукции и техники? Кто является конкурентами вашего сельского хозяйства? Как вы противостоите этой конкуренции? Как вы повышаете конкурентные преимущества вашего сельского хозяйства? Каковы ваши совместные стратегии работы с вашими поставщиками? Как вы обеспечиваете качество и эффективность поставок? Какие каналы сбыта вы избрали? Чем вы обеспечили постоянство качества дистрибутива?
Внутренний Среда	Обозначьте видение по развитию вашего предприятия? Можете ли отметить конкретные шаги по развитию номенклатуры? Планируется ли выведение на рынок новинок? Существуют ли зарекомендовавшие себя практики в области использования маркетинговых инструментов? Планируется использование инновационных маркетинговых инструментов? Охарактеризуйте пожалуйста внутреннюю среду: политику в области персонала, финансов, инвестиций.
Устойчивое развитие	Есть ли у вас видение в области места вашего бизнеса в социальной и экологической среде? Какую нагрузку в области обеспечения стабильного развития общества и экологии региона может нести агробизнес?

Источник: составлено авторами

Результаты исследования. Согласно полученным результатам, в процессе анализа ответов по блоку «внешняя среда» выявилось, что респонденты воспринимают внешнюю среду как важный аспект стратегии сельского хозяйства, в зависимости от потребительских предпочтений и усилению экологического тренда на органическую продукцию, 65% респондентов указали, что тщательный мониторинг динамики потребительского рынка и оперативное и качественное реагирование на них являются важными стратегиями в современном сельском хозяйстве.

Респонденты отметили двойной эффект государственной политики в условиях усиления санкционного давления, а именно создание мер поддержки инноваций с помощью различных схем финансирования и одновременного развития сотрудничества в сфере сельского хозяйства. По итогам интервью с респондентами выяснилось, что около 70% опрошенных хозяйств использует возможность получения государственных субсидий различного характера. Если же рассматривать вопрос в региональном разрезе, то наиболее активно используют поддержку государства представители сельского хозяйства Челябинской, Тюменской и Курганской областей.

Большинство, а именно 39% респондентов используют субсидии на приобретение удобрений и семян, причем половина из них получают эти субсидии на покупку элитных семян. Вторая значимая категория субсидирования (28%) – это техника, так как стоимость её очень велика [16].

Проанализировав ответы респондентов, можно отметить, что руководители высокодоходных хозяйств активнее используют такие инструменты, как агрострахование и кредитование, при этом 55% респондентов чаще прибегают к услугам кредитования, чем к агрострахованию (рисунок 3). Активность пользования услугами кредитования и страхования пропорциональна количеству площадей в хозяйствах, а также их доходности.



Рисунок 3 – Ответы респондентов на вопрос об используемых инструментах, %
Источник: составлено авторами

Респонденты указали, что определение основного конкурентного преимущества сельского хозяйства была наиболее эффективной стратегией усиления конкуренции, особый акцент респондентами был сделан на обеспечении стабильного качества сельскохозяйственной продукции.

Интервьюеры неоднократно подчеркивали, что особое внимание уделяется конкурентной среде. Опрошенные отмечали, что хорошо зарекомендовала себя стратегия перепроизводства для насыщения рынка и недопущения на него новых участников.

Также значимым фактором было признано создание уникального бренда, позволяющего отстроиться от конкурентов для достижения преимущества на рынке.

В сельскохозяйственном производстве важное значение имеет действующая цепочка поставок и внедрение информационных технологий [23, 24, 25]. Так, респонденты ожидают снижения зависимости от действующих дистрибьюторов (как например супермаркеты) по мере развития Интернета вещей, который позволит отправлять продукты сельского хозяйства потребителям напрямую.

Все больше предпринимателей в условиях усиления неопределённости внешней среды начинают уделять бизнес-философии, направленной на возвращение дополнительной ценности. Так, 73% респондентов указывают на необходимость соответствия современного сельского хозяйства целям устойчивого развития, защиты окружающей среды. Респонденты также подчеркнули важность развития видения для сельского хозяйства и передачу технологии для поддержки своих миссий и достижения целей.

Трансформация бизнеса в условиях неопределенности – еще одна важная стратегия, на которую ссылались участники. Участники считали поддержание высокого качества продукции одной из наиболее эффективных стратегий создания дифференцированной ценности.

Большинство участников (79%) отметили, что маркетинг долгое время был слабой стороной российского сельского хозяйства, но новые поколения агропредпринимателей сосредотачиваются на разработке разнообразных маркетинговых стратегий в целях увеличения дохода. Опрос показал, что удачно воспринимаются потребителями товары, которые продвигались при помощи демонстрации маркетинговыми инструментами высокого качества, а также упоминания о местном, региональном происхождении сырья. Вовлечение потребителей в разработку продукта также имеет положительное влияние на спрос.

Наряду с акцентом на защите окружающей среды, 85% участников подчеркнули необходимость принятия социальной ответственности и заботы об окружающей среде.

Выводы. Исследование демонстрирует три наиболее важных группы факторов долгосрочного целеполагания сельского хозяйства: факторы внешней среды, зрелость развития внутренней среды, а также возможность обеспечения устойчивого развития.

Хотя большинство вышеупомянутых стратегий сельского хозяйства, связанных с внешней средой, совпадают с традиционными исследованиями, однако в условиях усиления санкционного давления и геополитического разрыва, результаты исследования выявили несколько заслуживающих внимания тем, требующих дальнейшего изучения. Нужно отметить, что участники этого исследования редко упоминали экспортную возможность сбыта продукции в качестве ключевых стратегий.

Результаты исследования позволили осмыслить доминанту менеджмента и технологического уровня в развитии сельского хозяйства. Применение подходов по расширению продуктовой номенклатуры, а также работе по повышению эффективности работы предприятия и повышению потребительских характеристик - является ключевым направлением совершенствования сельского

хозяйства регионов. Вышеупомянутые стратегии кажутся более осуществимыми для мелкомасштабной сельскохозяйственной системы, чем продуктовые инновации. Полученные результаты подтвердили продолжающуюся трансформацию постановки целей от ориентации на прибыль к экологичности и созданию ценности, указав, что бизнес-философия современных аграрных предпринимателей сильно отличается от философии старшего поколения.

Список литературы:

1. Белоусов В. М. Особенности стратегического управления сельским хозяйством // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2018. № 9. С. 279-284. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-strategicheskogo-upravleniya-selskim-hozyaystvom/viewer> (дата обращения: 28.01.2024).
2. Пьянкова С. Г., Митрофанова И. В., Ергунова О. Т. Модель трансформации агроиндустрии региона в условиях глобальных вызовов в сфере продовольственной безопасности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 1А. С. 266–281. DOI: 10.34670/AR.2023.75.76.029.
3. Пьянкова С. Г., Митрофанова И. В., Ергунова О. Т. Цифровизация агропромышленного комплекса Уральского макрорегиона // Друкеровский вестник. 2022. № 3 (45). С. 147–161. DOI: 10.17213/2312-6469-2022-3-147-161.
4. Смагулова З. К., Табулов Д. К. Стратегическое планирование деятельности сельскохозяйственных предприятий: этапы и перспективы // Вестник Национального института бизнеса. 2022. № 1 (45). С. 80–89.
5. Сюсюра Д. А. Агротехнопарк как институциональная основа реализации концепции «умного» сельского хозяйства // I Международная научно-практическая конференция «Цифровизация агропромышленного комплекса»: сборник научных статей (Тамбов, 10–12 октября 2018 г.). Тамбов: Тамбовский государственный технический университет. 2018. Т. 2. С. 95–97.
6. Boehlje M., Roucan-Kane M., Broring S. Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change // International Food and Agribusiness Management Review. 2011. Vol. 14. Issue 5. Pp. 53–82. DOI: 10.22004/ag.econ.119971.
7. Dess G. G., Lumpkin G. T., Taylor M. L. Strategic Management: Creating Competitive Advantage (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin. 2005. 530 p.
8. Gall R. G., Schroeder B. Agricultural Producer Cooperatives as Strategic Alliances // Agricultural producers' cooperatives as strategic alliances. 2006. Vol. 9. Issue 4. Pp. 26–44.
9. Harling K. F. Strategic management of farms and elevator business // Agribusiness. 1988. Vol. 4, Issue 4. Pp. 301–314. DOI: 10.1002/1520-6297(198807)4:4<301:AID-AGR2720040402>3.0.CO;2-C.
10. Higgins J. M., Vincze J. W. Strategic Management: Text and Cases. Fort Worth, PA: Dryden Press, 1993. 1195 p.

11. Kantabutra S., Ketprapakorn N. Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle. *Sustainability*. 2021. № 13(23). 13137. DOI:10.3390/su132313137. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13137> (дата обращения: 10.02.2024).
12. Lubell M., Hillis V., Hoffman M. Innovation, Cooperation, and the Perceived Benefits and Costs of Sustainable Agriculture Practices // *Ecology and Society*. 2011. Vol. 16. № 4: 23. DOI: 10.5751/ES-04389-160423. URL: <https://www.jstor.org/stable/26268971?seq=1> (дата обращения: 10.02.2024).
13. Macchi Silva V. V., Duarte Ribeiro J. L., Alvarez G. R., Caregnato S. E. Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact // *Publications*. 2019. Vol. 7. Issue 4. 60. <https://doi.org/10.3390/publications7040060>. URL: <https://www.mdpi.com/2304-6775/7/4/60> (дата обращения: 10.02.2024).
14. Malik P. K., Sharma R., Singh R., Gehlot A., Satapathy S. C., Alnumay W. S., Pelusi D., Ghosh U., Nayak Ja. Industrial Internet of Things in Industrial Revolution 4.0: State-of-The art // *Computer Communications*. 2021. Vol. 166. Pp. 125–139. DOI: 10.1016/j.comcom.2020.11.016.
15. McElvey G. A taxonomy of enterprising farmers // *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2008. Vol. 6. Issue 3. Pp. 465–478. DOI: 10.1504/IJESB.2008.019139.
16. Miceli A., Hagen B., Riccardi M. P., Sotti F., Settembre-Blundo D. Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience // *Sustainability* 2021. № 13(4). 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2052> (дата обращения: 10.02.2024).
17. Ovalle-Rivera O., Läderach P., Bunn C., Obersteiner M., Schroth G. Projected Shifts in Coffea arabica Suitability among Major Global Producing Regions Due to Climate Change // *PLoS ONE*. 2015. Vol. 10(4):e0124155. DOI: 10.1371/journal.pone.0124155. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4397088/> (дата обращения 10.02.2024).
18. Pierpaoli E., Carly G., Pignatti E., Canavari M. Drivers of Precision Agriculture Technologies Adoption: A Literature Review // *Procedia Technology*. 2013. Vol. 8. Pp. 61–69. DOI: 10.1016/j.protcy.2013.11.010.
19. Ragazou K., Garefalakis A., Zafeiriou E., Passas I. Agriculture 5.0: A New Strategic Management Mode for a Cut Cost and an Energy Efficient Agriculture Sector // *Energies*. 2022. № 15(9). 3113. URL: <https://doi.org/10.3390/en15093113> (дата обращения: 10.02.2024).
20. Rankin A., Gray A. W., Boehlje M. D., Alexander C. Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions // *International Food and Agribusiness Management Review*. 2011. Vol. 14, Issue 4. Pp. 1–20.

21. Rogers R. T., Caswell J. A. Strategic management and the internal organization of foodmarketing firms // *Agribusiness*. 1988. Vol. 4, Issue 1. Pp. 3–10. DOI: 10.1002/1520-6297(198801)4:1<3: AID-AGR2720040103>3.0.CO;2-S.
22. Wamsler C. Stakeholder Involvement in Strategic Adaptation Planning: Transdisciplinarity and Co-Production at Stake? *Environmental Science & Policy*. 2017. Vol. 75(C). Pp. 148–157. DOI: 10.1016/j.envsci.2017.03.016.
23. The state and problems of increasing milk production in Russian Federation / A. R. Kuznetsova, R. H. Avzalov, M. R. Avzalov [et al.] // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Krasnoyarsk, 20–22 июня 2019 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Vol. 315. Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2019. P. 72033. DOI 10.1088/1755-1315/315/7/072033. EDN KUOSCK.
24. Key factors in the development of the poultry industry in the Russian Federation / A. R. Kuznetsova, V. A. Kovshov, D. V. Gorbunov, Z. R. Zagirova // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Krasnoyarsk, 20–22 июня 2019 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Vol. 315. Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2019. P. 22096. DOI 10.1088/1755-1315/315/2/022096. EDN TRUBEU.
25. Kuznetsova, A. R. Trends and Development of Fish-Breeding in Russia / A. R. Kuznetsova, R. U. Gusmanov, L. R. Saifutdinova // *The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems*. Vol. 205, Volume 1. Heidelberg: Springer International Publishing, 2021. Pp. 479-488. DOI 10.1007/978-3-030-73097-0_54. EDN KQBBGI.

References:

1. Belousov V. M. Features of strategic management of agriculture // *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2018. No. 9. pp. 279-284. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-strategicheskogo-upravleniya-selskim-hozyaystvom/viewer> (access date: 01/28/2024).
2. Pyankova S. G., Mitrofanova I. V., Ergunova O. T. Model of transformation of the regional agricultural industry in the context of global challenges in the field of food security // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2023. T. 13. No. 1A. pp. 266–281. DOI: 10.34670/AR.2023.75.76.029.
3. Pyankova S. G., Mitrofanova I. V., Ergunova O. T. Digitalization of the agro-industrial complex of the Ural macroregion // *Drucker Bulletin*. 2022. No. 3 (45). pp. 147–161. DOI: 10.17213/2312-6469-2022-3-147-161.
4. Smagulova Z.K., Tabulov D.K. Strategic planning of agricultural enterprises: stages and prospects // *Bulletin of the National Institute of Business*. 2022. No. 1 (45). pp. 80–89.
5. Syusyura D. A. Agrotechnopark as an institutional basis for the implementation of the concept of “smart” agriculture // *I International Scientific and Practical Conference “Digitalization of the Agro-Industrial Complex”*: a collection of

- scientific articles (Tambov, October 10–12, 2018). Tambov: Tambov State Technical University. 2018. T. 2. pp. 95–97.
6. Boehlje M., Roucan-Kane M., Broring S. Future Agribusiness Challenges: Strategic Uncertainty, Innovation and Structural Change // *International Food and Agribusiness Management Review*. 2011. Vol. 14. Issue 5. Pp. 53–82. DOI: 10.22004/ag.econ.119971.
 7. Dess G. G., Lumpkin G. T., Taylor M. L. *Strategic Management: Creating Competitive Advantage* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin. 2005. 530 p.
 8. Gall R. G., Schroeder B. Agricultural Producer Cooperatives as Strategic Alliances // *Agricultural producers' cooperatives as strategic alliances*. 2006. Vol. 9. Issue 4. Pp. 26–44.
 9. Harling K. F. Strategic management of farms and elevator business // *Agribusiness*. 1988. Vol. 4, Issue 4. Pp. 301–314. DOI: 10.1002/1520-6297(198807)4:4<301:AID-AGR2720040402>3.0.CO;2-C.
 10. Higgins J. M., Vincze J. W. *Strategic Management: Text and Cases*. Fort Worth, PA: Dryden Press, 1993. RUR 1,195.
 11. Kantabutra S., Ketprapakorn N. Toward an Organizational Theory of Resilience: An Interim Struggle. *Sustainability*. 2021. No. 13(23). 13137. DOI:10.3390/su132313137. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/23/13137> (access date: 02/10/2024).
 12. Lubell M., Hillis V., Hoffman M. Innovation, Cooperation, and the Perceived Benefits and Costs of Sustainable Agricultural Practices // *Ecology and Society*. 2011. Vol. 16. No. 4: 23. DOI: 10.5751/ES-04389-160423. URL: <https://www.jstor.org/stable/26268971?seq=1> (access date: 02/10/2024).
 13. Macchi Silva V. V., Duarte Ribeiro J. L., Alvarez G. R., Caregnato S. E. Competence-Based Management Research in the Web of Science and Scopus Databases: Scientific Production, Collaboration, and Impact // *Publications*. 2019. Vol. 7. Issue 4. 60. <https://doi.org/10.3390/publications7040060>. URL: <https://www.mdpi.com/2304-6775/7/4/60> (access date: 02/10/2024).
 14. Malik P. K., Sharma R., Singh R., Gehlot A., Satapathy S. C., Alnumay W. S., Pelusi D., Ghosh U., Nayak Ja. Industrial Internet of Things in Industrial Revolution 4.0: State-of-The art // *Computer Communications*. 2021. Vol. 166. pp. 125–139. DOI: 10.1016/j.comcom.2020.11.016.
 15. McElvey G. A taxonomy of enterprising farmers // *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. 2008. Vol. 6. Issue 3. Pp. 465–478. DOI: 10.1504/IJESB.2008.019139.
 16. Miceli A., Hagen B., Riccardi M. P., Sotti F., Settembre-Blundo D. Thriving, Not Just Surviving in Changing Times: How Sustainability, Agility and Digitalization Intertwine with Organizational Resilience // *Sustainability* 2021. No. 13(4). 2052. <https://doi.org/10.3390/su13042052>. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/4/2052> (access date: 02/10/2024).

17. Ovalle-Rivera O., Läderach P., Bunn C., Obersteiner M., Schroth G. Projected Shifts in *Coffea arabica* Suitability among Major Global Producing Regions Due to Climate Change // PLoS ONE. 2015. Vol. 10(4):e0124155. DOI: 10.1371/journal.pone.0124155. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4397088/> (accessed 02/10/2024).
18. Pierpaoli E., Carly G., Pignatti E., Canavari M. Drivers of Precision Agricultural Technologies Adoption: A Literature Review // Procedia Technology. 2013. Vol. 8. Pp. 61–69. DOI: 10.1016/j.protcy.2013.11.010.
19. Ragazou K., Garefalakis A., Zafeiriou E., Passas I. Agriculture 5.0: A New Strategic Management Mode for a Cut Cost and an Energy Efficient Agriculture Sector // Energies. 2022. No. 15(9). 3113. URL: <https://doi.org/10.3390/en15093113> (access date: 02/10/2024).
20. Rankin A., Gray A. W., Boehlje M. D., Alexander C. Sustainability Strategies in U.S. Agribusiness: Understanding Key Drivers, Objectives, and Actions // International Food and Agribusiness Management Review. 2011. Vol. 14, Issue 4. Pp. 1–20.
21. Rogers R. T., Caswell J. A. Strategic management and the internal organization of food marketing firms // Agribusiness. 1988. Vol. 4, Issue 1. Pp. 3–10. DOI: 10.1002/1520-6297(198801)4:1<3:AID-AGR2720040103>3.0.CO;2-S.
22. Wamsler C. Stakeholder Involvement in Strategic Adaptation Planning: Transdisciplinarity and Co-Production at Stake? Environmental Science & Policy. 2017. Vol. 75(C). Pp. 148–157. DOI: 10.1016/j.envsci.2017.03.016.
23. The state and problems of increasing milk production in Russian Federation / A. R. Kuznetsova, R. H. Avzalov, M. R. Avzalov [et al.] // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 20–22 июня 2019 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Vol. 315. Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2019. P. 72033. DOI 10.1088/1755-1315/315/7/072033. EDN KUOSCK.
24. Key factors in the development of the poultry industry in the Russian Federation / A. R. Kuznetsova, V. A. Kovshov, D. V. Gorbunov, Z. R. Zagirova // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, Krasnoyarsk, 20–22 июня 2019 года / Krasnoyarsk Science and Technology City Hall of the Russian Union of Scientific and Engineering Associations. Vol. 315. Krasnoyarsk: Institute of Physics and IOP Publishing Limited, 2019. P. 22096. DOI 10.1088/1755-1315/315/2/022096. EDN TRUBEU.
25. Kuznetsova A.R. Trends and Development of Fish-Breeding in Russia / A. R. Kuznetsova, R. U. Gusmanov, L. R. Saifutdinova // The Challenge of Sustainability in Agricultural Systems. Vol. 205, Volume 1. Heidelberg: Springer International Publishing, 2021. Pp. 479-488. DOI 10.1007/978-3-030-73097-0_54. EDN KQBBGI.

Сведения об авторах

Пьянкова Светлана Григорьевна, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Вице-президент Уральского отделения Вольного экономического общества России, ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», 620144, Российская Федерация, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, д. 62/45, silen_06@list.ru.

Ергунова Ольга Титовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 195251, Российская Федерация, г. Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29, ergunova-olga@yandex.ru.

Authors personal details

Pyankova Svetlana Grigorievna, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Regional, Municipal Economics and Management, Vice-President of the Ural Branch of the Free Economic Society of Russia, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ural State Economic University", 620144, Russian Federation, Ekaterinburg, st. March 8/Narodnaya Volya, 62/45, silen_06@list.ru.

Ergunova Olga Titovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor, Higher School of Production Management, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 195251, Russian Federation, St. Petersburg, st. Politekhnikeskaya, 29, ergunova-olga@yandex.ru.

© Пьянкова С.Г., Ергунова О.Т.