

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АПК  
КАК ОСНОВА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.В. БИРЮКОВА, Е.В. ЭНКИНА, Т.И. АШМАРИНА

(ФГБОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева)

*В современных условиях развития экономики для многих организаций сферы АПК существует ряд неопределенностей, обусловленных отсутствием стратегического планирования деятельности. С другой стороны, именно целеполагание на долгосрочную перспективу позволяет организациям вести высокоэффективную деятельность и быть конкурентоспособными на рынке. Основными направлениями стратегического планирования деятельности, обеспечивающей конкурентоспособность, являются брендинг (создание ментальных конструкций в сознании потребителя), развитие модели маркетинг-отношений с потребителями и управление каналами распределения. Однако стратегическое планирование в организации возможно только на основе проведения качественного ситуационного анализа, которое для многих предприятий является трудноосуществимой задачей ввиду значительных денежных и трудовых затрат. Не менее важным аспектом является неготовность руководителей организаций вкладывать финансовые средства в маркетинговые активы, в первую очередь – ввиду отсутствия возможности определить эффективность данных вложений, а также недостаточности самих ресурсов. На наш взгляд, необходима существенная поддержка мелких и средних форм организации сельскохозяйственного производства с целью повышения их конкурентоспособности. Такая поддержка может быть осуществлена при помощи создания маркетинговых центров регионального уровня, основной задачей которых является предоставление помощи в проведении ситуационного анализа деятельности организации, в частности, макро- и микросреды организации, определения стратегических направлений. Не менее важным является предоставление помощи в составлении бизнес-планов, в частности, возможности получения финансирования по реализации государственных программных мероприятий, обучения аспектам ведения эффективной деятельности, организации конкурсов, выставочных и прочих мероприятий.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование деятельности, конкурентоспособность организаций АПК, маркетинговые стратегии.

**Введение**

Стратегическое планирование деятельности организаций АПК является основной конкурентоспособной деятельностью, которой в современных условиях руководители своих предприятий должны уделять особое внимание. Основой такого планирования является определение маркетинговой стратегии с использованием глубокого анализа макро- и микросреды организации, а также постановки целей с учетом возрастающих потребностей конечного потребителя.

В настоящее время в деятельности многих организаций применяются отдельные аспекты комплекса маркетинга, касающиеся, как правило, исключительно

направлений распространения и продвижения продукции и рассчитанных на краткосрочную или среднесрочную перспективу, что влечет к серьезным рискам ведения деятельности, и даже к их банкротству.

Таким образом, определение роли применения маркетинговых стратегий и оценка их эффективности с целью обеспечения конкурентоспособности в организациях АПК представляются сегодня весьма актуальными [1].

### **Методика исследований**

Планирование большинства организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере АПК, основывается на опыте руководителя, анализе прошлых периодов, устоявшихся отношений с товаропроводящими каналами. Все вышеперечисленное говорит об осторожном отношении руководителей мелких и средних форм организаций сельскохозяйственного производства к применению аспектов маркетинга, и, как следствие, об отсутствии маркетингоориентированной деятельности. Следует отметить, что большинство организаций при этом ежегодно выделяют денежные средства на маркетинговую деятельность. Однако данные вложения относят к рискованным ввиду отсутствия методики оценки эффективности таких вложений и моментального увеличения показателей, характеризующих успешную деятельность организации. Таким образом, маркетинговые инвестиции, направленные на оценку ситуационного анализа организацией, как правило, не выделяются, что в дальнейшем не позволяет выбрать правильные и эффективные стратегические направления развития деятельности, обеспечивающие ее конкурентоспособность [2].

В настоящее время ввиду достаточности информации большинство исследований относительно положения организации на рынке можно осуществить на основе кабинетных исследований, основой которых должна стать информация из надежных источников, сопоставимая с результатами прошлых периодов. Данные исследования в сочетании с экспертной оценкой макросреды позволяют оценить существующие тенденции и тренды в отрасли, определить миссию и цели организации, исходя из которых, рассчитать оптимальные инвестиции в маркетинг, а также долгосрочный период планирования, основой которого является выработка комплекса маркетинговых стратегий по всем перечисленным направлениям с целью обеспечения устойчивого конкурентоспособного положения организации на рынке.

На наш взгляд, основой методики выбора данных направлений должен стать подход оценки маркетинговых активов организации, к которым следует отнести брендинг, модель маркетинг-отношений с потребителем и управление ими, знание рынка и управление каналами распределения. Такой подход уже реализуется в полноценном варианте организациями, осуществляющими свою деятельность в сфере АПК, целью которых является рынок конечного потребителя продуктов питания, где особое внимание уделено брендингу и управлению взаимоотношений с потребителями.

Оценка выбранных стратегических направлений основывается по предварительно отобраным критериям, которые, как правило, относят к трем главным подходам оценки деятельности: затратный, доходный и рыночный. Для каждой организации при этом главной задачей является первоначальное формирование методики оценки и тщательного отбора критериев, по которым будут осуществлены контроль и оценка эффективности стратегического развития. Важным является и разграничение инвестиций относительно так называемых волн создания стоимости, в которых к «длинным» волнам следует отнести инвестиции, направленные на формирование положительного «образа» организации и произведенной ею продукции, создание так называемой «атмосферы», которая является залогом оптимизации рыночного

положения организации на макро- мезо- и микроуровнях. К «коротким» волнам создания стоимости следует отнести затраты на проведение маркетинговых мероприятий, которые следует оценивать в краткосрочном периоде по выбранным организацией критериям [4].

С учетом вышеизложенного следует отметить важность с точки зрения организации оценки эффективности всех вложенных в маркетинг средств ежегодно с учетом перспективы их окупаемости. Предпочтительность вложения денежных средств в маркетинговую деятельность организаций продемонстрирована на рисунке 1. Следует отметить, что для обеспечения конкурентоспособности организации в сфере АПК важным является ежегодное проведение ситуационного анализа с целью корректировки необходимых затрат, с учетом воздействия факторов макро- и микросреды организации, а также корректировки горизонта планирования с учетом ее миссии и целей.

Исходя из вышеизложенного, определим эффективность вложенных средств, а также волны создания стоимости из ориентации на выбранный вектор. На наш взгляд, обеспечение устойчивой конкурентной позиции возможно при грамотном сочетании всех вышеперечисленных направлений с учетом влияния внешней среды, в том числе кризисных явлений, оказывающих воздействие на рынок. В настоящий момент вложение финансовых средств в брендинг является популярным направлением маркетинговых инвестиций, в том числе в сфере АПК. Это обусловлено важностью создания устойчивых ментальных конструкций в сознании потребителя относительно выбранного товара, объединяющего продукт и потребность целевого сегмента. Однако с целью определения маркетинговых инвестиций в брендинг следует на новом качественном уровне оценить потребительские предпочтения целевой аудитории, чтобы выявить неудовлетворенность потребностей и возможности их полного удовлетворения произведенной продукцией и (брендом). Следует учитывать и тенденции неустойчивости предпочтений ввиду трансформации ряда понятий в сознании потребителя – в частности, качество. Так, организации, делающие ставку в позиционировании своего бренда на качество продукта, должны быть полностью уверены в том, как данное понятие определяет целевая аудитория. Например, к параметрам качества мяса в настоящий момент относят условия выращивания скота, качество корма, выращивание животных без применения гормонов роста и антибиотиков и т.д. Основными критериями оценки эффективности маркетинговых стратегий управления брендами являются изменение величины надбавок цены на продукт, изменение доли и объема рынка, увеличение прибыли и пр.

Следующая группа стратегий, ориентированных на повышение конкурентоспособности организации, основывается на создании модели маркетинг-отношений с потребителем с целью управления целевой и контактными аудиториями [3]. В настоящий момент особый акцент на данной группе стратегий делают ретейлеры, так как именно возможность управления взаимоотношениями с покупателями является главным рычагом увеличения добавленной стоимости продукта. Для организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере АПК, повышение конкурентоспособности с упором на заданное направление является обоснованным, так как удержание существующих лояльных покупателей является не менее важной задачей, чем поиск новых. При этом организация должна четко адаптировать продуктовый портфель под нужды покупателей, тем самым постоянно поддерживая интерес и удерживая все большее их количество. Важным является и определение стадии жизненного цикла реализуемого организацией продукта [5]. Оценка эффективности данного направления может осуществляться по так называемым качественным показателям, формируемым организацией в зависимости от сферы ее деятельности.



**Рис. 1.** Предпочтительность вложения инвестиций в маркетинг организациями АПК

Направление, основой которого является формирование стратегических отношений с партнерами по реализации произведенной продукции, является наиболее популярным для организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере B2B. Важными аспектами реализации данного вектора является развитие долгосрочных партнерских отношений, основанных на соблюдении взаимовыгодных интересов обеих сторон. Основными параметрами оценки в данном случае могут быть количественные характеристики – такие, как продажи по каналам распределения и их эффективность, наличие дополнительных функций, выполняемых каналом распределения (хранение продукции, реклама, расширение географии распространения продукции и т.д.). К качественным характеристикам оценки можно будет отнести узнаваемость, престиж канала распределения, лояльность в решении экстренных вопросов и т.д.

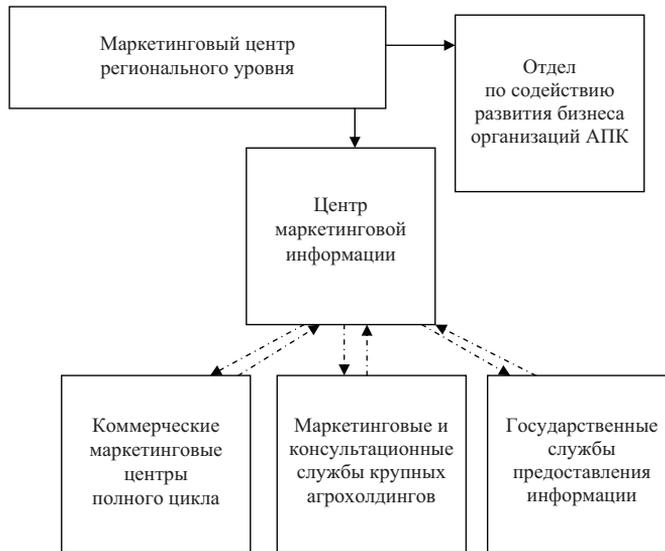
### Результаты и их обсуждение

Исходя из вышеизложенного, следует отметить важность определения не только приоритетных стратегических направлений, позволяющих обеспечить конкурентоспособность организации, но и критерии оценки эффективности. В дальнейшем у организаций появляется возможность сопоставления оценки эффективности мероприятий, осуществляемых в рамках выбранной стратегии, корректировки маркетинговой программы и т.д.

Ситуационный анализ, предшествующий выбору приоритетных направлений, должен базироваться на актуальной и достоверной информации, анализе среды

на макро- и мезоуровнях, выборе ключевых характеристик региональной привлекательности, потребительских предпочтений и ряда других качеств, соответствующих сфере деятельности. В настоящий момент именно проведение качественного анализа на макро- и мезоуровнях является серьезной проблемой для ряда организаций АПК ввиду значительных денежных, трудовых и прочих затрат.

На наш взгляд, мелким и средним формам организации сельскохозяйственного производства АПК необходима региональная поддержка относительно проведения ряда исследований, в частности, по сбору и анализу информации относительно сферы их деятельности. Такая поддержка должна быть осуществлена на уровне создания региональных консультационных центров, осуществляющих, в том числе, сбор и анализ маркетинговой информации (рис. 2).



**Рис. 2.** Структура маркетингового центра регионального уровня

Практика организации таких центров встречается в ряде стран ЕС, в частности, в Германии. Центр организуется на базе Министерства сельского хозяйства и отраслевого союза [7]. Основными направлениями работы таких центров является содействие организациям мелких и средних форм сельскохозяйственного производства в осуществлении деятельности, касающейся налаживания коммуникации с потребителем и реализации произведенной продукции. На наш взгляд, в России создание такого уровня центров является важной составляющей повышения конкурентоспособности региональных производителей, осуществляющих свою деятельность в сфере АПК. Такой региональный центр может не только помогать решать вопросы относительно налаживания коммуникации с потребителем и распространения продукции, но и предоставлять информацию о рынке, оказывать услуги по оценке маркетинговых активов организации с учетом ситуационного анализа ее деятельности.

На наш взгляд, первым шагом в данной работе может стать организация конкурса «Вкусы России», позволившего конкурсантам оценить свои перспективные направления, а победителям – воспользоваться дополнительным преимуществом, нанесением логотипа на продукцию, сделав ее более узнаваемой, а значит, более конкурентоспособной. Помимо этого, планируется обучение производителей региональных продуктов относительно аспектов создания бренда, налаживания коммуникации с потребителем и т.д.

Именно такое положение дел помогает развивать маркетинговый актив организации как потребительской лояльности, позволяя за счет использования регионального бренда существенным образом экономить на привлечении новых покупателей. А постоянное развитие коммуникации с потребителем (проведение выставок, организация региональных и государственных праздников, издание литературы, распространяющейся, в том числе, через государственные структуры) ведет к удержанию покупателей и позволяет управлять их потребительской лояльностью к заданной группе продуктов питания.

По вопросам стратегического планирования, связанного с управлением каналами распределения, для организаций АПК мелких и средних форм организации сельскохозяйственного производства в настоящий момент государством создается ряд условий для оказания помощи в реализации произведенной продукции, к которым, в частности, относится организация ярмарок выходного дня. Однако с учетом масштабов организации АПК и количества работников, занятых в производстве, для большинства производителей такая форма торговли является трудноосуществимой. Многие производители в основном предпочитают реализовывать произведенную продукцию через местные магазины, либо некоторые фермеры используют такой способ реализации, как «продажа с колес», предлагая свою продукцию в окрестностях крупных городов.

Помощь местных администраций в развитии каналов распределения для организаций АПК мелких и средних форм сельскохозяйственного производства, на наш взгляд, является важным стратегическим аспектом их дальнейшего развития, потому что, как правило, налаженный сбыт продукции и устойчивая прибыль являются лучшим стимулом дальнейшего развития производства. Например, в ряде стран Европейского союза оказывается содействие на уровне регионов в предоставлении мест для реализации фермерской продукции. Речь в основном идет о доставке фермером продукции в местный магазин, где в отделе его продукция реализуется. Если продукция производится с использованием регионального бренда качества, то, как правило производителю предоставляется возможность во многих региональных торговых сетях реализовывать ее на безвозмездной основе. Но наибольшее распространение в последние годы получило развитие вендинга в сфере реализации фермерской продукции. Автоматы устанавливаются в крупных офисных центрах или неподалеку от гипермаркетов. Коммерческие организации, как правило, по рекомендации местных консультационных служб заключают договоры с фермерами и мелкотоварными производителями с целью организации реализации заданной продукции, и потребитель заказывает из большого перечня набор продуктов, соответствующий его требованиям. Упаковка продукции и укомплектование заказов, а также логистика осуществляются коммерческой организацией, которая может взаимодействовать сразу с несколькими фермерами и мелкотоварными производителями с целью предоставления потребителю широкого спектра фермерской продукции.

Однако, помимо информационной поддержки, с целью реализации стратегических направлений развития деятельности требуется финансовая основа развития бизнеса, позволяющая реализовать имеющиеся направления. На наш взгляд, такая поддержка должна осуществляться региональными представителями власти в комплексе с целью организации помощи составлению бизнес-планов, а также возможности получения финансирования по реализации государственных программных мероприятий, обучения аспектам ведения эффективной деятельности.

## Выводы

Стратегическое планирование деятельности организаций АПК является главным вектором развития конкурентоспособного предприятия, основой которого должны стать ситуационный анализ деятельности, а также выбор приоритетных направлений развития и определение критериев оценки эффективности заданных стратегий. В настоящий момент для организаций, осуществляющих свою деятельность в сфере АПК, ряд аспектов, в частности, проведение анализа макро- и микросреды, является трудновыполнимой задачей, ведущей к рискованному ведению деятельности.

На наш взгляд, развитие организаций АПК должно осуществляться при непосредственной поддержке государства, в современных рыночных условиях помогающего осуществлять оценку маркетинговой среды на макро- и мезоуровнях, применять эффективные стратегии на новом качественном уровне, повышать уровень знаний производителей, в том числе относительно ведения маркетинговой деятельности.

## Библиографический список

1. *Ашмарина Т.И.* Анализ устойчивого экономического развития сельскохозяйственной деятельности / Т.И. Ашмарина // Известия Международной академии аграрного образования. – 2015. – № 23. – С. 31–35.
2. *Ашмарина Т.И.* Развитие технологий в экономике аграрного природопользования / Т.И. Ашмарина // Экономика сельского хозяйства России. – 2018. – № 3. – С. 46–50.
3. *Бирюкова Т.В.* Основные аспекты разработки маркетинговых стратегий как элемент обеспечения конкурентоспособности организаций АПК / Т.В. Бирюкова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2019. – № 45. – С. 119–122.
4. *Бирюкова Т.В.* Применение современных технологий на предприятиях АПК как залог повышения конкурентоспособности региона / Т.В. Бирюкова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2018. – № 39. – С. 95–99.
5. *Гатаулин А.М.,* и др. Рыночный анализ аграрного сектора экономики: Вид издания? / А.М. Гатаулин и др. – М.: МСХА, 1999. – 197 с.
6. *Качанова Л.С.* Практико-ориентированный подход ресурсной конфигурации в формировании стратегии управления аграрным сектором региона / Л.С. Качанова, А.Ф. Рева, Н.А. Глечикова // Экономика и Предпринимательство. – 2019. – № 10 (111). – С. 478–486.
7. *Коноплева Ж.В.* Современные технологии маркетинговых исследований как элемент совершенствования маркетинговой деятельности в АПК / Ж.В. Коноплева // Известия Международной академии аграрного образования. – 2018. – № 39. – С. 99–103.
8. *Ковалевская А.Д.* Повышение конкурентоспособности предприятий АПК как главный фактор стратегического развития деятельности организаций / А.Д. Ковалевская // Сборник статей по итогам работы научных конференций и круглых столов в рамках XIII Недели науки молодежи Северо-Восточного административного округа города Москвы. – 2018. – С. 145–146.
9. *Кригер В.В.* Меры по повышению конкурентоспособности аграрного сектора в условиях политики импортозамещения / В.В. Кригер, Н.П. Зыряева, В.А. Воробьев // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 2 (36). – С. 55–60.

10. Мигунов Р.А. Трансформация институтов государственного регулирования и обеспечение устойчивого экономического роста сельского хозяйства / Р.А. Мигунов, Е.В. Энкина // Никоновские чтения. – 2018. – № 23. – С. 129–132.
11. Мигунов Р.А. Цифровые технологии в российском сельском хозяйстве / Р.А. Мигунов // Никоновские чтения. – 2019. – № 24. – С. 362–363.
12. Папцов А.Г. Современные тенденции в экономике свиноводства в Дании / А.Г. Папцов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2012. – № 11. – С. 64–67.
13. Правкин И.М. Условия формирования конкурентного потенциала отечественного АПК / И.М. Правкин, М.Е. Анохина, Г.М. Зинчук // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10–1. – С. 107–112.
14. Романюк М.А. Современное состояние и проблемы развития сельскохозяйственного производства и агропродовольственного рынка России / М.А. Романюк, Р.Р. Мухаметзянов, С.В. Гузий // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2018. – № 6. – С. 18–23.
15. Романов А.Н. Будущее аграрного производства / А.Н. Романов; Науч. ред. Е.В. Бураева // Аграрный сектор экономики России: опыт, проблемы и перспективы развития: Материалы Всероссийской (национальной) научной конференции. – 2020. – С. 21–26.
16. Суркова Н.В., и др. Маркетинг в агропромышленном комплексе: Учебник и практикум / Н.В. Суркова и др.; Под ред. Н.В. Сурковой. – М.: Юрайт, 2019.
17. Тулупникова В.А., и др. Экономическая теория (микроэкономика): Учебное пособие / В.А. Тулупникова и др. – М., 2016.
18. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: Учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: «ИНФА-М», 2000. – 312 с.
19. Худякова Е.В. Моделирование бизнес-процессов на предприятиях АПК: Учебник / Е.В. Худякова, А.М. Бондаренко, Л.С. Качанова, М.Н. Кушнарева, М.И. Горбачев; Под ред. Е.В. Худяковой. – СПб.: Лань, 2020. – 171 с.
20. Шафанский И.Н. Экономический механизм повышения конкурентоспособности мясной продукции на перерабатывающих предприятиях АПК / И.Н. Шафанский // Вестник Белорусской государственной сельскохозяйственной академии. – 2019. – № 2. – С. 65–70.

## STRATEGIC PLANNING OF AGRIBUSINESS ACTIVITIES AS A BASIS FOR THE ORGANIZATION COMPETITIVENESS

T.V. BIRYUKOVA, E.V. ENKINA, T.I. ASHMARINA

(Russian State Agrarian University – Moscow Timiryazev Agricultural Academy)

*In the current conditions of economic development for many organizations operating in the field of agriculture, there are a number of uncertainties due to the lack of strategic planning of activities. On the other hand, it is the long-term goal setting that allows organizations to conduct highly effective activities and be competitive in the market. The main areas of the strategic planning of activities that ensure competitiveness include: branding (creating mental structures in the consumer's mind), the development of a model of marketing relations with consumers and the management of distribution channels. However, strategic planning in the organization is possible only on the basis of high-quality situational analysis, which is a difficult task for many enterprises due to the significant financial and labor costs. An equally important aspect is the unwillingness of managers of organizations to invest in marketing assets,*

primarily due to their inability to determine the effectiveness of these investments, as well as the lack of resources themselves. The authors believe it is necessary to provide significant support to organizations of small and medium-size forms of ownership in order to increase their competitiveness, which can be carried out by establishing regional marketing centers, the main task of which is to provide assistance in conducting a situational analysis of the organization's activities, in particular the macro – and micro-environment of the organization, and determining strategic areas of activity. Equally important is the assistance in the preparation of business plans, in particular, the possibility of obtaining funding for the implementation of state program activities, training in the aspects of conducting effective activities, organizing contests, exhibitions and other events.

**Key words:** *strategic business planning, competitiveness of agribusiness organizations, marketing strategies*

## References

1. *Ashmarina T.I.* Analiz ustoychivogo ekonomicheskogo razvitiya sel'skokhozyaystvennoy deyatelnosti [Analysis of sustainable economic development of agricultural activity] // *Izvestiya Mezhdunarodnoy akademii agrarnogo obrazovaniya*. 2015; 23: 31–35. (In Rus.)
2. *Ashmarina T.* Razvitie tekhnologiy v ekonomike agrarnogo prirodopol'zovaniya [Development of technologies used in agrarian nature management] // *Ekonomika sel'skogo khozyaystva Rossii*. 2018; 3: 46–50. (In Rus.)
3. *Biryukova T.V.*, Osnovnye aspekty razrabotki marketingovykh strategiy kak element obespecheniya konkurentosposobnosti organizatsiy APK [Main aspects of developing marketing strategies as an element of ensuring the competitiveness of agricultural organizations] // *Izvestiya Mezhdunarodnoy akademii agrarnogo obrazovaniya*. 2019; 45: 119–122. (In Rus.)
4. *Biryukova T.V.*, Primenenie sovremennykh tekhnologiy na predpriyatiyakh APK kak zalog povysheniya konkurentosposobnosti regiona [Use of modern technologies by agricultural enterprises as a guarantee of increasing the competitiveness at the regional level] // *Izvestiya Mezhdunarodnoy akademii agrarnogo obrazovaniya*. 2018; 39: 95–99. (In Rus.)
5. *Gataulin A.M. et al.* Rynochniy analiz agrarnogo sektora ekonomiki [Market analysis of the agricultural sector]. – M.: MSKHA, 1999: 197. (In Rus.)
6. *Kachanova L.S., Reva A.F., Glechikova N.A.*, Praktiko-oriyentirovanniy podkhod resursnoy konfiguratsii v formirovaniy strategii upravleniya agrarnym sektorom regiona [Practice-oriented approach of resource configuration in the development of a management strategy for the regional agrarian sector] / L.S. Kachanova, A.F. Reva, N.A. Glechikova / *Ekonomika i Predprinimatel'stvo*. 2019; 10 (111): 478–486. (In Rus.)
7. *Konopleva Zh.V.* Sovremennye tekhnologii marketingovykh issledovaniy kak element sovershenstvovaniya marketingovoy deyatelnosti v APK [Modern technologies of marketing research as an element of improving marketing activities in agriculture] // *Izvestiya Mezhdunarodnoy akademii agrarnogo obrazovaniya*. 2018; 39: 99–103. (In Rus.)
8. *Kovalevskaya A.D.* Povyshenie konkurentosposobnosti predpriyatiy APK kak glavniy faktor strategicheskogo razvitiya deyatelnosti organizatsiy [Increasing the competitiveness of agricultural enterprises as the main factor in the strategic development of organizations] / In: *Sbornik statey po itogam raboty nauchnykh konferentsiy i kruglykh stolov v ramkakh XIII Nedeli nauki molodezhi Severo-Vostochnogo administrativnogo okruga goroda Moskvy*. 2018: 145–146. (In Rus.)

9. *Kruger V.V.*, Mery po povysheniyu konkurentosposobnosti agrarnogo sektora v usloviyakh politiki importozameshcheniya [Measures to improve the competitiveness of the agricultural sector in the context of import substitution policy] / Kriger V.V., Zyryaeva N.P., Vorob'yev V.A. Vestnik Rossiyskogo universiteta kooperatsii. 2019; 2 (36): 55–60. (In Rus.)

10. *Migunov R.A., Enkina E.V.* Transformatsiya institutov gosudarstvennogo regulirovaniya i obespechenie ustoychivogo ekonomicheskogo rosta sel'skogo khozyaystva [Transformation of institutions of state regulation and ensuring sustainable economic growth in agriculture] // Nikonovskie chteniya. 2018; 23: 129–132. (In Rus.)

11. *Migunov R.A.* Tsifrovye tekhnologii v rossiyskom sel'skom khozyaystve [Digital technologies in Russian agriculture] / Nikonovskie chteniya 2019; 24: 362–363. (In Rus.)

12. *Paptsov A.G.* Sovremennye tendentsii v ekonomike svinovodstva v Danii [Modern trends in the economy of pig breeding in Denmark] // Ekonomika sel'skokhozyaystvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatij. 2012; 11: 64–67. (In Rus.)

13. *Pravkin I.M.* Usloviya formirovaniya konkurentnogo potentsiala otechestvennogo APK [Conditions for the development of the competitive potential of domestic agriculture] / Pravkin I.M., Anokhina M.E., Zinchuk G.M., Fundamental'nye issledovaniya. 2016; 10–1: 107–112. (In Rus.)

14. *Romanyuk M.A., Mukhametzyanov R.R., Guziy S.V.* Sovremennoe sostoyanie i problemy razvitiya sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva i agroproduktov'stvennogo rynka Rossii [Current state and development problems of agricultural production and the agri-food market in Russia] // Ekonomika sel'skokhozyaystvennykh i pererabatyvayushchikh predpriyatij. 2018; 6: 18–23. (In Rus.)

15. *Romanov A.N.* Budushchee agrarnogo proizvodstva [Future prospects of agricultural production] / In: Agrarniy sektor ekonomiki Rossii: opyt, problemy i perspektivy razvitiya. Materialy vserossiyskoy (natsional'noy) nauchnoy konferentsii. Ed. by E.V. Burayeva. 2020: 21–26. (In Rus.)

16. *Surkova N.V.* Marketing v agropromyshlennom komplekse. Uchebnik i praktikum [Agricultural marketing. Textbook and practical training guide] // Surkova N.V. et al., ed. by Surkova N.V. – M: Izdatel'stvo Yurayt. Moskva, 2019. Ser. 58 Bakalavr. Akademicheskij kurs (1<sup>st</sup> ed.). (In Rus.)

17. *Tulupnikova V.A.* Ekonomicheskaya teoriya (mikroekonomika) [Economic theory (Microeconomics)] / Tulupnikova V.A. et al. Moskva, 2016.

18. *Fatkhutdinov R.A.* Konkurentosposobnost': ekonomika, strategiya, upravlenie: Uchebnoe posobie [Competitiveness: economics, strategy, management: Study manual]. M.: "INFA-M", 2000: 312. (In Rus.)

19. *Khudyakova E.V.* Modelirovanie biznes-protsessov na predpriyatiyakh APK. Uchebnik [Modeling business processes at agricultural enterprises. Textbook] / E.V. Khudyakova, A.M. Bondarenko, L.S. Kachanova, M.N. Kushnareva, M.I. Gorbachev. Ed. by E.V. Khudyakova. Sankt-Peterburg: Lan', 2020: 171. (In Rus.)

20. *Shafanskiy I.N.* Ekonomicheskij mekhanizm povysheniya konkurentosposobnosti myasnoy produktsii na pererabatyvayushchikh predpriyatiyakh APK [Economic mechanism for increasing the competitiveness of meat products at the processing enterprises of the farm industry] / Shafranskiy I.N. Vestnik Belorusskoy gosudarstvennoy sel'skokhozyaystvennoy akademii. 2019; 2: 65–70. (In Rus.)

**Ашмарина Татьяна Игоревна**, доцент кафедры экономики, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева (127550, г. Москва, ул. Тимирязевская, д. 49; e-mail: ashmarina@rgau-msha.ru; тел.: (499) 976–08–35).

**Бирюкова Татьяна Владимировна**, доцент кафедры мировой экономики и маркетинга, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева (127550, г. Москва, ул. Тимирязевская, д. 49; e-mail: [tbiryukova@rgau-msha.ru](mailto:tbiryukova@rgau-msha.ru); тел.: (499) 976-05-24).

**Энкина Екатерина Владимировна**, доцент кафедры политической экономии, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВПО РГАУ-МСХА имени К.А. Тимирязева (127550, г. Москва, ул. Тимирязевская, д. 49; e-mail: [ev18.12@inbox.ru](mailto:ev18.12@inbox.ru); тел.: (499) 976-28-21).

**Tatyana I. Ashmarina**, Associate Professor of the Department of Economics, PhD (Econ), Associate Professor. 49 Timiryazevskaya Str., Moscow (127550, Russia; [ashmarina@rgau-msha.ru](mailto:ashmarina@rgau-msha.ru), (499) 976-08-35).

**Tatyana V. Biryukova**, Associate Professor of the Department of World Economy and Marketing, PhD (Econ), Associate Professor. 49 Timiryazevskaya Str., Moscow (127550, Russia; [tbiryukova@rgau-msha.ru](mailto:tbiryukova@rgau-msha.ru), (499) 976-05-24).

**Ekaterina V. Enkina**, Associate Professor of the Department of Political Economy, PhD (Econ), Associate Professor. 49 Timiryazevskaya Str., Moscow (127550, Russia; [ev18.12@inbox.ru](mailto:ev18.12@inbox.ru), (499) 976-28-21).