

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Мичуринский государственный аграрный университет»

на правах рукописи



Поляков Денис Андреевич

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ
ЗЕРНОПРОДУКТОВЫМ ПОДКОМПЛЕКСОМ**

**Специальность 08.00.05 – экономика и управление народным
хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – АПК и сельское хозяйство)**

**Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук**

**Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Н.В. Карамнова**

Мичуринск-наукоград РФ – 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА АПК	13
1.1. Экономическое содержание стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК	13
1.2. Особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК	40
1.3. Стратегическое управление развитием зернового агробизнеса за рубежом	59
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА АПК	76
2.1. Современные тенденции трансформации основных отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области	76
2.2. Факторы, влияющие на развитие зернопродуктового подкомплекса АПК	93
2.3. Эффективность функционирования зернового хозяйства Тамбовской области	106
2.4. Оценка результативности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК региона	117
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА АПК	132
3.1. Направления совершенствования стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса Тамбовской области	132
3.2. Прогностические параметры стратегического развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области	147
3.3. Меры стимулирования повышения эффективности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК	166
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	178
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	182
ПРИЛОЖЕНИЯ	215

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования.

Зернопродуктовый подкомплекс АПК, выполняя системообразующую роль в народном хозяйстве страны, обеспечивает производство сырья и ресурсов для товаропроизводителей смежных отраслей и комплексов. Именно сформированные в нем натуральные и стоимостные параметры продукта выступают базой создания ценовых цепочек в последующих циклах производства основных видов продовольствия. В связи с этим именно зернопродуктовый подкомплекс АПК должен выступать как первичный объект стратегического управления социально-экономическим развитием страны, обуславливающим достижение ею продовольственной безопасности и конкурентных преимуществ, в том числе на мировом рынке зерна и зернопродуктов.

Наращивание стратегического потенциала России на агропродовольственном рынке происходит за счет неуклонного повышения объемов производства зерна, а это становится возможным только в условиях полного использования резервов технико-технологического, организационного, управленческого, экономического характера, а также достижений научно-технического прогресса.

Вместе с тем, интенсивное развитие зернопродуктового подкомплекса АПК в рыночных условиях может обеспечиваться только при экономическом согласовании и едином векторе движения всех участников агропродовольственной системы к целевым ориентирам социально-экономического развития страны. Именно это определяет необходимость активного применения в широкой практике современных методов стратегического управления – от программно-целевого до управления в условиях стратегических неожиданностей.

Актуальность темы диссертационного исследования определяется необходимостью целенаправленного и пропорционального развития всех

отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК региона в стратегической перспективе.

Степень научной разработанности темы исследования.

Аспекты стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК выявлены и исследованы достаточно подробно. Однако меняющиеся условия его развития вносят момент новизны и создают условия необходимости более детального изучения организационно-экономических и управленческих позиций, протекающих в нем трансформационных процессов в целях увеличения эффективности производства и управления во всех его отраслях. Разработанные стратегии развития структурных бизнесов зернопродуктового подкомплекса АПК могут быть успешно реализованы только при внедрении механизма стимулирования труда работников, нацеленного на достижение стратегических ориентиров. При этом должны быть эффективно решены вопросы увеличения конкурентных преимуществ выпускаемой продукции и расширения границ их рыночного присутствия. Этому аспекту стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПКделено недостаточно внимания в современных научных исследованиях применительно к практике Тамбовской области.

Научный вклад в исследование категории «стратегическое управление» среди отечественных ученых-экономистов внесли Л.И. Абалкин, М.К. Алимурадов, В.Г. Антонов, И.В. Белугина, А.М. Белянова, В.А. Бирюков, Н.Е. Бойко, Л.И. Власюк, О.С. Виханский, Г.Н. Воронков, С.Ю. Глазьев, И.В. Дегтярева, Е.П. Ермичева, И.В. Закиров, В.М. Зимняков, В.С. Катькало, В.Л. Квинт, Д.С. Львов, Ю.В. Лысенко, В.В. Масленников, А.Д. Некипелов, И.Г. Пивень, В.Н. Черковец, В.М. Шарапова и другие.

Вопросам стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК в условиях рыночных отношений посвящены работы

А.И. Алтухова, Р.У. Гусманова, С.А. Жидкова, Е.В. Закшевской, Н.В. Карамновой, Н.Ю. Кузичевой, А.В. Марченко, В.В. Рай, О.В. Сидоренко и других.

Методические проблемы прогнозирования развития аграрного сектора экономики рассматривали Н.Е. Бойко, Г.П. Бутко, Б.А. Воронин, А.В. Лагутин, О.Д. Рубаева, О.А. Рушицкая, А.Н. Сёмин и другие.

Вопросы сущности стратегического управления развитием изучали зарубежные исследователи Р. Аккоф, М. Альберт, Дж.Б. Барней, Д. Гэнстер, Р. Каплан, М. Ковени, М. Мескон, Д. Нортон, Ф. Хедоури, К.Р. Эндрюс и другие.

В исследованиях обеспечения стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области, недостаточно изученными остаются методические вопросы формирования системы стимулирования реализации стратегии развития участников зернового хозяйства региона. Все вышеизложенное определило цель и задачи, положенные в основу диссертационного исследования.

Объектом диссертационного исследования выступили организации основных отраслей зернопродуктового подкомплекса Тамбовской области и регионов Центрально-Черноземного района.

Предметом исследования выступили организационно-экономические отношения, складывающиеся в сфере зернопродуктового подкомплекса АПК региона.

Цель и задачи исследования. Цель исследования заключается в развитии теоретико-методической базы стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК, а также разработке практических рекомендаций по его совершенствованию на основании комплекса научных подходов по повышению эффективности его развития в долгосрочной перспективе.

Для достижения поставленной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- уточнить сущность стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК региона;
- выявить особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК на региональном уровне;
- дать оценку эффективности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК и на ее основе разработать методический подход к повышению мотивации и стимулирования труда для реализации стратегических целей развития зернопродуктового подкомплекса АПК;
- сформировать рекомендации по совершенствованию стратегического управления развитием регионального зернопродуктового подкомплекса АПК;
- обосновать сценарный прогноз стратегического развития зернопродуктового подкомплекса АПК региона.

Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам развития зернопродуктового подкомплекса АПК; методические разработки научно-исследовательских организаций РАН и Министерства сельского хозяйства Российской Федерации; федеральные и региональные нормативно-правовые документы, касающиеся развития зернопродуктового подкомплекса. В основе исследования лежит общенаучный метод диалектики. В процессе научного исследования также использовались методы: абстрактно-логический, монографический, расчетно-конструктивный, имитационного моделирования, экономико-статистический, метод экспертных оценок.

Область исследования соответствует пунктам 1.2.38 «Эффективность функционирования отраслей и предприятий АПК» паспорта специальностей ВАК России, 1.2.39 «Обоснование прогнозов и перспектив развития агропромышленного комплекса и сельского хозяйства», 1.2.41 «Планирование и управление агропромышленным комплексом, предприятиями и отраслями АПК» (08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством 1.2 Экономика,

организация и управление организациями, отраслями и комплексами – АПК и сельское хозяйство).

Информационную базу исследования составили данные отчетности сельскохозяйственных, зерноперерабатывающих организаций и статистических сборников Тамбовской области, рекомендации и материалы научно-практических конференций и семинаров, официальные материалы Росстата, федеральные и региональные целевые программы, а также личные наблюдения и расчеты автора. При обработке аналитического материала применялись пакеты прикладных программ MS Excel 2016, Statgraf 1.2.

Обоснованность и достоверность исследования обеспечена использованием научных методов, адекватных цели и задачам диссертации, опорой на фундаментальные экономические исследования, применением значительного массива статистической и иной информации.

Научная новизна диссертационного исследования.

Приращение научного знания в исследуемой предметной области состоит в следующем:

- дана авторская трактовка понятия «стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса» как особого вида управления, направленного на повышение устойчивости развития его основных структурных отраслей в обозримой перспективе путем наращивания экономического потенциала формирующих его отраслей и сохранения между ними сбалансированных пропорций производственных и инфраструктурных мощностей в условиях возрастающих вызовов во внешней среде, имеющих неопределенный и дестабилизирующий характер, позволяющего обеспечить стабильность взаимодействия участников зернопродуктового подкомплекса АПК региона, конкурентоспособность его хозяйствующим субъектам, возможность расширенного воспроизведения собственного бизнеса в долгосрочной перспективе;

- выявлены основные особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК, способствующие получению нарастающего эффекта в долгосрочной перспективе через возможность воздействия на внутреннюю структуру потребления хлеба и других зернопродуктов, при производстве которых используется зерно как ресурс, выражаемое в повышении культуры питания людей, создание новых и усиление имеющихся конкурентных преимуществ (повышение безопасности зернового сырья, расширение ассортимента продукции зернопереработки, соотношение цены и качества), ускоренное инновационное развитие (управление технологиями производства), повышение равномерности экономического развития (планомерность воспроизводства и развития), ускорение информационных потоков (за счет автоматизации и компьютеризации бизнес-процессов, цифровизации всего экономического пространства, в том числе логистики), сбережение экологического потенциала среды (соблюдение экологического баланса в сельском хозяйстве, утилизация отходов зерноперерабатывающего бизнеса, минимизация углеродного следа при производстве продукции зерноперерабатывающего подкомплекса АПК), снижение производственных и коммерческих рисков, учет которых в совокупности позволяет повысить качество стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК;

- определены на основе результатов оценки эффективности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК базовые тенденции ее ретроспективной трансформации в разрезе отдельных видов производств зерна и продукции зернопереработки, показавшие нарастающую ориентированность зернопродуктового подкомплекса АПК региона на увеличение масштабов производства, реализации и потребления зерна и продукции зернопереработки, и позволившие выявить основные перспективные направления стратегического развития зернопродуктового подкомплекса АПК региона, что позволило предложить методический подход к стимулированию достижения стратегических показателей развития отдельных отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК,

основанный на выделении прибыли от реализации принятой стратегии развития бизнеса и позволяющей мотивировать исполнителей к соблюдению сроков ее воплощения на практике;

- обоснован прогноз стратегического развития зернопродуктового подкомплекса АПК, основанный на сочетании прямого и обратного счета потребности в зерновых ресурсах и их производстве, дана оценка возможных стратегических разрывов между вариантами по видам продукции и вариантам развития от параметров целевого сценария трансформации зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области и его эффективности на период до 2040 года, позволяющий планировать на стратегический период его ускоренное развитие на основе самофинансирования расширенного воспроизводства;
- сформулированы рекомендации по совершенствованию стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК, основанные на вскрытии резервов производства продукции зернопродуктового подкомплекса АПК (повышении интенсивности технологий выращивания зерна, внедрении цифровых технологий в производственный процесс и другие) и системы стратегического управления его развитием (внедрение прогрессивных управлеченческих технологий, регламентация управлеченческих процессов, обучение руководителей и специалистов, формирование системы стимулирования реализации стратегии развития), позволяющие унифицировать походы к повышению эффективности стратегического управления в зернопродуктовом подкомплексе АПК региона.

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования.

Теоретическое значение диссертации состоит в уточнении сущности понятия «стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК», выявлении его особенностей как процесса, в обосновании стратегических мероприятий повышения эффективности развития зернового хозяйства.

Практическое значение диссертационного исследования состоит в том, что основные методические положения и представленные предложения могут быть положены в основу разработки стратегии развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области и ее реализации в ходе стратегического управления его трансформацией, что будет способствовать повышению темпов роста экономики отраслей зернового хозяйства.

На основании проведенных исследований разработаны рекомендации для использования полученных результатов в учебном процессе в качестве методического обеспечения при изучении учебных курсов «Управление технологиями», «Управление рисками в АПК», «Управление в АПК», «Управление кооперационными и интеграционными процессами» и др.

Положения диссертации, выносимые на защиту.

В работе защищаются следующие научные результаты, полученные автором:

- авторская трактовка понятия «стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса региона»;
- особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК;
- результаты оценки эффективности стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК региона;
- прогноз стратегического развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области и эффективности его стратегического развития;
- меры стимулирования функционирования системы стратегического управления развитием агробизнеса.

Апробация и реализация результатов исследования.

Разработанные в диссертации направления совершенствования стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК докладывались и обсуждались на международных и всероссийских (национальных) научно-практических конференциях: «Інтернаціоналізація

наукового пошуку: перспективи та проблеми» (м. Кіев, 2013 р.), «Устойчивое развитие экономики региона» (г. Мичуринск, 2019 г.), «Инновации в научно-техническом обеспечении агропромышленного комплекса России» (г. Курск, 2020 г.), «Приоритетные направления регионального развития» (г. Курган, 2020 г.), «Знания молодых: наука, практика и инновации» (г. Киров, 2020 г.), «Агропромышленный комплекс: проблемы и перспективы развития» (г. Благовещенск, 2020 г.), «Молодые исследователи – регионам» (г. Вологда, 2020 г.), «Глобальные проблемы модернизации национальной экономики» (г. Тамбов, 2020 г.), «От роста к качеству роста в агропромышленном комплексе: как обеспечить переход?» (г. Москва, 2020 г.), «Научные основы развития АПК» (г. Томск, 2020 г.), «Инновационное предпринимательство: вопросы прикладных исследований» (г. Воронеж, 2021 г.), «Научно-образовательная среда как основа развития интеллектуального потенциала сельского хозяйства регионов России» (г. Чебоксары, 2021 г.), «Инновационное развитие региона: проблемы, перспективы» (г. Мичуринск, 2021 г.).

Публикации. Основное содержание диссертации и результаты научных исследований изложены в 22 научных работах общим объемом 6,8 п.л., из них авторских – 4,5 п.л., в т.ч. 5 работ – в изданиях, рекомендованных ВАК РФ; одна — в издании, индексируемом в базе данных Web of Science.

Структура и объем диссертации. Работа изложена на 214 страницах компьютерного текста, содержит 46 таблиц, 30 рисунков, 25 приложений, список использованной литературы, включающий 247 наименований.

Во **введении** обоснована актуальность темы научного исследования, определены его цели и задачи, обозначены объект и предмет.

В **первой главе** «Научно-теоретические основы стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК», выявлены экономическая сущность стратегического управления зерновым хозяйством, особенности этого процесса и зарубежный опыт стратегического подхода к управлению развитием национальных зернопродуктовых подкомплексов.

Во второй главе «Стратегический анализ управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК» произведен анализ и выявлены тенденции трансформации основных отраслей зернового хозяйства, исследованы факторы, оказавшие влияние на их развитие, дана организационно-экономическая оценка эффективности функционирования и стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК.

В третьей главе «Совершенствование стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК», разработаны стратегические направления его модернизации с учетом выявленных проблем, обоснован прогноз стратегического развития зернового хозяйства, предложены меры по стимулированию его стратегического развития.

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации.

В приложениях представлены исходные и результирующие данные проведенного анализа стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК.

ГЛАВА 1. НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА АПК

1.1. Экономическое содержание стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК

Стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК позволило на протяжении последних двадцати пяти лет планомерно преодолеть не только глубокий системный кризис 90-х годов XX века в составляющих его отраслях, но и преобразовать его роль из «выживавшего» в драйвер экономического роста сельского хозяйства и агропромышленного комплекса в целом.

Зернопродуктовый подкомплекс АПК (или зерновое хозяйство) представляет собой производственно-экономическую систему национального масштаба, ориентированную на формирование системы совокупного воспроизводства экономического потенциала отраслей, специализированных на производстве зернового сырья, продуктов его переработки и услуг производственного, инфраструктурного и обслуживающего характера. Полтарыхин А.Л. указывает, что зерновое хозяйство, как и другие продуктивные подкомплексы АПК, основывается на внутренней горизонтальной сельскохозяйственной кооперации, специализации, концентрации и агропромышленной вертикальной интеграции организаций, последовательно выполняющих стадии воспроизводственного цикла [117]. Сидоренко О.В. подчеркивает, что в современных условиях хозяйствования инфраструктура зернопродуктового подкомплекса АПК безусловно должна быть дополнена звенями, имеющими информационно-консультационную, финансово-кредитную, страховую, научно-исследовательскую направленность [151].

Зимняков В.М., Гудашев В.А. и Сергеев А.Ю. указывают, что современной агроэкономической наукой formalизованы объективные закономерности развития продовольственной системы, частью которой является зернопродуктовый подкомплекс АПК. В их числе они называют:

- максимальный учет биоклиматического потенциала территории размещения зернового хозяйства в целях обеспечения более интенсивного развития его отраслей;
- рациональное размещение зернопроизводства, зернопереработки, производственной инфраструктуры с целью развития межотраслевых связей;
- определение экономически обоснованных направлений развития в целях эффективного использования всех видов производственных ресурсов [58].

Карамнова Н.В., Кузичева Н.Ю. и Поляков Д.А. добавляют к этому перечню:

- необходимость обеспечения максимальной согласованности взаимодействия участников единого технологического цикла с учетом реализации ими экономических интересов;
- пропорциональность возможностей участия смежных отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК в производстве конечного продукта;
- высокая эффективность осуществления совместной деятельности участников, в том числе за счет получения синергетического эффекта от совместной деятельности [64].

Отраслевая структура зернопродуктового подкомплекса АПК представлена на рисунке 1.

Составляя материальную основу рынка зерна в России, он является приоритетным объектом стратегического управления развитием целого экономического сектора народно-хозяйственного комплекса, имеющего, в том числе большое внешнеторговое значение. Так, за период 1991-2020 годы произошли кардинальные изменения в балансе импорта-экспорта зерна - если до 2000 года Россия ввозила зерно, обеспечивая за счет этого канала до 8,6-16,2%

общей массы зерновых ресурсов (1990-1992 годы), переломив эту ситуацию в 2001-2002 годах, то объемы вывоза в страны ближнего и дальнего зарубежья 2018-2020 годах составили 23,1-26,8% [207].

Это стало результатом стратегического управления развитием отраслей зернового хозяйства, преследующего цели обеспечения продовольственной безопасности страны, повышения устойчивости развития отрасли и превращения ее в локомотив развития сельского хозяйства и АПК в целом.

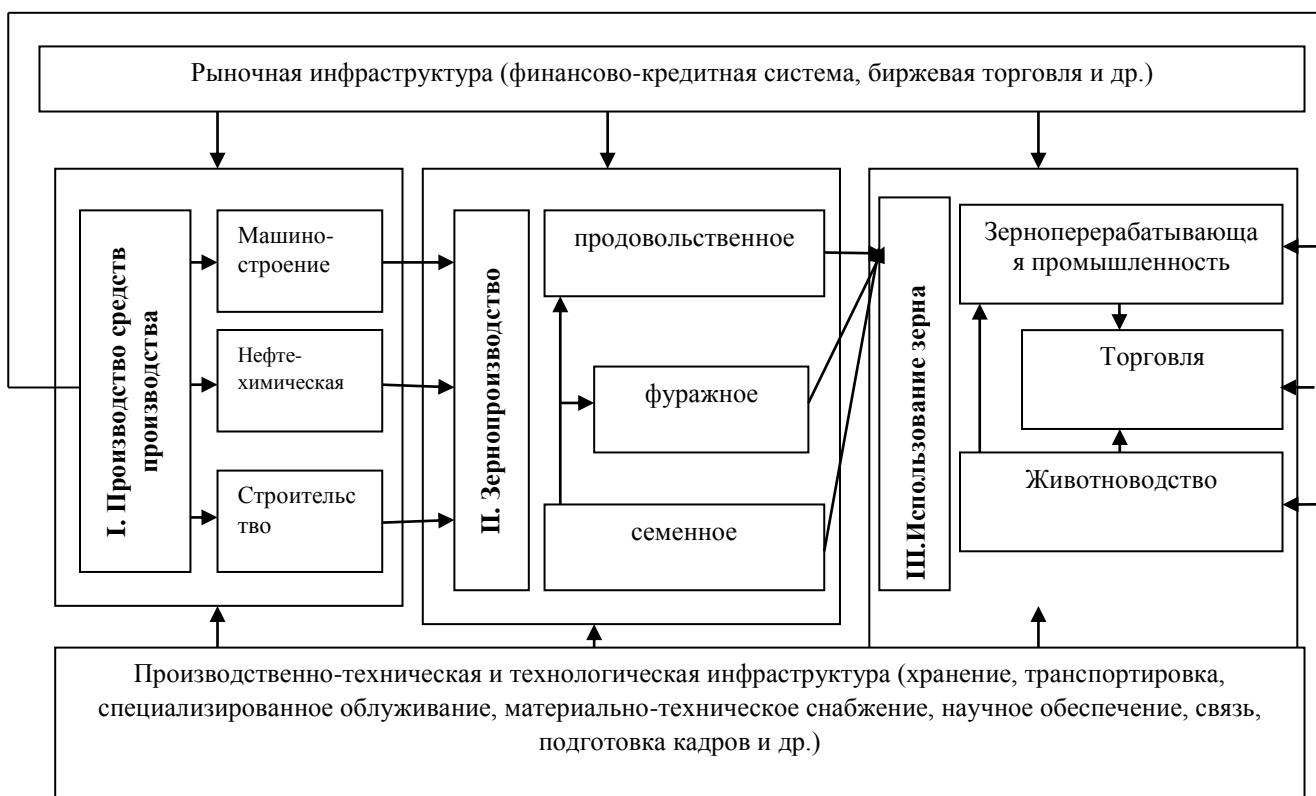


Рисунок 1 - Отраслевая структура зернопродуктового подкомплекса АПК

Источник: составлено автором

В период 1991-2002 годов регулирование рынка зерна со стороны государства носило бессистемный, эпизодический характер [188]. Результатом становилась утрата экономического потенциала отраслями зернопродуктового подкомплекса АПК. Жидков С.А. указывает на существенное сокращение в этом периоде посевных площадей, занятых зерновыми культурами, снижением уровня

материально-технического обеспечения зернопроизводства, ухудшением плодородия почв [54].

За период 1994-1998 годы зернопроизводство оставалось практически единственной доходной отраслью сельского хозяйства, что превратило ее в «страховую отрасль», обеспечивавшей минимизацию убытков сельскохозяйственных товаропроизводителей, что затормозило процесс развития региональной специализации [148].

В 2003-2006 годах была предпринята попытка централизованной организации рынка зерна. В 2003-2004 годах был принят Указ Президента «О формировании федерального и регионального продовольственных фондов» (2003 г.), позволившем наделить функциями государственного заказчика Федеральную контрактную корпорацию «Росхлебопродукт» и заключать прямые госконтракты с сельскохозяйственными товаропроизводителями на поставку зерна на аккредитованные элеваторы по гарантированным ценам.

На принципы стратегического управления развитие сельского хозяйства было переведено только с 2006 года, когда в силу вступил Приоритетный национальный проект «Развитие АПК», позже трансформированный в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы» [196], их правовой основой выступил Федеральный закон «О развитии сельского хозяйства» (2006 г.) [108]. Подход к планомерному развитию отрасли, на принципах стратегического управления доказал свою эффективность на практике.

Обоснованию преимуществ стратегического управления, вскрытию его сущностных характеристик с позиций практического и научного значения было посвящено много исследований в период XX-XXI веков (Приложение А) [70]. В эти годы проекция практики военного планирования была наложена на экономические процессы, позволившие повысить успешность хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

Сельское хозяйство как системная отрасль народного хозяйства было включено в стратегическое планирование электрификации страны в целях повышения его отдачи. По сути, в России подход программно-целевого управления - основного метода управления, применяемого в стратегическом менеджменте, начинали на практике использовать с 1920 года (ГОЭЛРО), в последующем - в системе пятилетнего планирования развития экономики (до 1985 г.) [152]. Следует отметить, что под управление народным хозяйством страны (в том числе сельским хозяйством) разрабатывалась научная теория планирования (Г.Кржижановский, С. Струмилин, В. Мотылев, Н.Ковалевский, В. Милютин, Н. Кондратьев, В. Базаров, В. Громан и др.) и организации производства (А. Богданов, И. Бурдянский, Н. Витке, А. Гастаев, Ф. Дунаевский, О. Ерманский, П. Есманский, Л. Жданов, П. Керженцев, В. Ленин и др.) [27,76].

Сельское хозяйство в 30-е годы XX века было одной из экспортноориентированных отраслей народного хозяйства СССР. Погребинская В.А. указывает, что «хлебный экспорт» стал важным источником финансирования модернизации в годы первой пятилетки (1930-1931 гг.) [115].

Использование подходов стратегического управления развитием народного хозяйства СССР в послевоенные годы, по сути, определило ускоренные темпы восстановления экономики страны и необходимость повышения уровня жизни населения. Проблема продовольственного обеспечения в эти годы приобрела особую остроту, решение которой крылось в необходимости полной интенсификации сельского хозяйства, решение о котором было принято Пленумом ЦК КПСС в 1965 году [109].

В 80-х годах XX века сделана попытка повышения хозяйственной самостоятельности товаропроизводителями при условии их эффективной кооперации в рамках единого технологического цикла производства конечного продукта путем организации производственных и научно-производственных объединений. В АПК России в 1989 году действовало 2,8 тыс. межхозяйственных

предприятий и организаций, 130 агропромышленных комбинатов и 15 агропромышленных объединений [220220].

В 10-е годы XXI века по настоящее время выстроена система государственного стратегического управления развитием АПК. Как указывает Пасмурцева Н.Н. его основная цель состоит в формировании и реализации системы государственных стратегий, прогнозов, планов, проектов и елевых программ, реализуемых для поддержания и повышения эффективности отраслей экономики, социальной и хозяйственной сфер общества, развития приоритетных направлений экономики и повышения уровня и качества жизни населения в долгосрочном периоде [111]. Стратегическое руководство сельским хозяйством осуществляет Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, контролирующие функции за выполнением плановых параметров возложены на Министерство экономического развития РФ, Россельхознадзор, координация деятельности и обмен опытом закреплены за отраслевыми ассоциациями и союзами. По состоянию на 01.01.2021 года в России зарегистрировано 96 таких организаций, в том числе охватывающих сельскохозяйственных товаропроизводителей различной специализации 40 объединений.

В сфере зернопродуктового подкомплекса АПК функционируют следующие организации ассоциативного типа:

- в сфере зернопроизводства – Ассоциация крестьянских (фермерских) хозяйств и сельскохозяйственных кооперативов России - АККОР, Национальный союз зернопроизводителей, Национальный союз производителей ячменя, солода, хмеля и пивобезалкогольной продукции, Национальный союз селекционеров и семеноводов, Производственно-научная семеноводческая ассоциация «Семена»,
- в сфере зернопереработки – НО «Союзкомбикорм», Ассоциация «Роскрахмалпатока», НО «Союзмелькруп», «Союз российских пивоваров»,
- в сфере торговли – Российский зерновой союз,

- в сфере инфраструктуры – Саморегулируемая организация Некоммерческое партнерство «Объединение проектных организаций АПК» и другие [222].

В целом, стратегическое управление развитием экономики России и отдельных отраслей народного хозяйства имело сугубо практический характер и получило оформление научной категории только с середины 90-х годов XX века. Кроме того, оно реализуется в двух направлениях одновременно:

- 1) со стороны государства в отношении достижения плановых параметров состояния сельского хозяйства;
- 2) со стороны хозяйствующего субъекта на достижение целей своего развития в условиях конкурентной борьбы за производственные ресурсы.

Следует отметить, что за рубежом исследования стратегического управления получили широкое развитие. Его причиной некоторые исследователи называют более динамичные изменения внешней среды хозяйствования, обусловленные рыночными отношениями между субъектами и побуждающими их к поиску и вскрытию резервов повышения доходности бизнесов в таких условиях [160].

В США в послевоенные годы выходит в свет труд А. Чандлера «Стратегия и структура: глава из истории промышленного предприятия», в котором была обозначена проблема не достижения поставленных целей по причине нарушения «организационного соответствия» внутреннего состава фирмы задачам ее стратегического развития [234]. К. Эндрюс в эти же годы указал на фактор неопределенности внешней среды организации и зависимость успешности ее развития от ее адаптационных способностей [228]. И. Ансофф сделал акцент на необходимость формирования любой организацией стратегии собственного развития и следования ей в процессе управления [1515]. Шенделл Д., Дж. Хаттен подчеркнули, что стратегическое управление организацией строится, прежде всего, на ее возможностях наилучшего распределения ресурсов на достижение собственных целей с учетом ее внешних связей с окружением [246]. Важность

качественного планирования в стратегическом управлении указывали Чаннен Д.Ф., Дрор Й., Ричардсон Б., Ричардсон Р. и другие [235].

Наиболее ценными с точки зрения теории стратегического менеджмента являются идеи Р. Аккофа, касающиеся интерактивного планирования, создания внутренней рыночной среды организации, принцип ее создания основанный на циркулярном совмещении иерархии и демократии в управлении, позволяющие систематизировать организацию как многомерное явление, структурным элементом которого в обязательном порядке должны быть включены подсистемы обучения и адаптации [7, 157, 227].

В 80-90-е годы XX века ряд исследователей дополнили представления о выборе стратегического направления развития организации определяемом поиском резервов наращивания своей экономической устойчивости в условиях конкуренции. В их числе следует назвать Дж. Барни, М. Петерафа, М. Портера, К. Прахалада, Г. Хэмела [229].

Бейс Дж., И Бомеманн Ш., Зехенбин К. указывали на необходимость постоянного контроля за результатами стратегического управления организацией с целью недопущения кардинальных отклонений от стратегического плана, а Кленджи Ф. в своих работах отмечал его важность в оперативном управлении [230].

Ковени М, Гэнсер Д. пишут о том, что результативное стратегическое управление направлено на сокращение «стратегического разрыва» между этапами формулировки и исполнения стратегии при помощи интенсивных приемов управления эффективностью бизнеса (BMP) с применением новейших информационных технологий [75].

По сути, вскрывая организационные и экономические основы стратегического менеджмента, все исследователи опирались на представление о его процессной природе, основывающейся на объективных причинах существования и развития объекта управления, анализе внешней и внутренней среды его функционирования, возможных направлениях его долгосрочной

трансформации в увязке с его ресурсным обеспечением и мотивации к повышению устойчивости его трансформации.

Следует отметить, что организационная сложность стратегического управления развитием наряду с функциональной структурой является «ответом» на изменения внешней среды и результатом адаптации любой социально-экономической системы к ним. Успешность адаптации во многом определяется своевременностью и адекватностью реакции на поступающие извне возмущающих воздействий.

Стратегическое управление должно обеспечивать повышение безопасности системы в целом и каждого ее элемента в отдельности, что достигается, прежде всего, через расширенное воспроизведение ее организационно-экономических возможностей.

В отношении аграрного бизнеса Закиров И.В. и Галимова И.В. указывают на ряд принципов, в соответствии с которыми осуществляется стратегическое управление его развитием [5757]. В их числе они называют эволюционное развитие АПК, структурированность укладов аграрной экономики, обеспечение стабильности за счет социально-экономического разнообразия, сочетание рыночного и государственного регулирования, социальную ответственность государства и бизнеса.

С точки зрения материализации действий стратегического развития зернового хозяйства можно управление им разделить на два макроэтапа:

- формирование стратегии развития;
- реализация стратегии развития (Рисунок 2).

Формирование стратегии развития является процессом, осуществляемом в системе стратегического управления отдельной организацией, отраслью, комплексом. Именно она является результатом стратегического планирования - главной его функцией, осуществляющейся на этапе формулирования ожидаемых итогов трансформации бизнеса.



Рисунок 2 - Этапы разработки и реализации стратегии развития
Источник: составлено автором

Журова Л.И., Андреева А.А. и Семин А.Н. считают, что стратегическое планирование является лишь одним из элементов механизма формирования стратегии развития предприятия, в который включаются помимо него последовательность действий, состояний, инструментов и правил, определяющих процесс достижения стратегических целей [55, 149].

Процесс формирования стратегии развития объекта (независимо от масштабов) предусматривает ряд этапов, в числе которых следует назвать:

- определение миссии, стратегического видения и целей развития;
- анализ внешней и внутренней сред развития;
- создание концепции развития;
- оценка стратегического потенциала развития;
- формирование портфеля стратегий;
- стратегический выбор.

Проецируя эти этапы на стратегическое развитие современного зернопродуктового подкомплекса АПК, получаем системное описание целенаправленной трансформации базовой мегаструктуры во времени и пространстве.

Зернопродуктовый подкомплекс АПК имеет системообразующее значение для ряда отраслей народного хозяйства. К ним относятся не только смежные отрасли, такие как пищевая, текстильная промышленность, но и применяющие продукцию зернопереработки фармацевтическую, химическую, парфюмерную и др. Кроме того, зерновые культуры в сельскохозяйственном производстве признаны одной из групп сельскохозяйственных растений улучшающих состояние почв как элемента земельных ресурсов - главного средства производства в сельском хозяйстве, и условия возможностей обеспечения продовольственной безопасности страны [90]. Он функционирует в условиях неоднородного экономического пространства. В связи с тем, что зерновое хозяйство страны не является жестко интегрированной структурой, допускающее вероятностное поведение контрагентов внутри себя, говорить об абсолютно

определенном характере внешней среды (хозяйствующих субъектов) нельзя. Такая ситуация может усугубляться при наличии кризисных явлений в общеэкономическом пространстве.

При этом в отношении зернопродуктового подкомплекса АПК может возникнуть ситуация, характеризующаяся как повышением устойчивости его развития, так и дестабилизацией трансформационных процессов. В основе ее возникновения лежит недостаток информации в конкретный момент времени и несвоевременность реакции тактического и стратегического управления.

На основе теоретических различий миссии, представляющей собой желаемое положение в экономическом пространстве, стратегического видения как возможностей его достижения и целей стратегического развития как потенциального результата реализации миссии в рамках имеющихся ресурсов логика стратегических ориентиров развития зернового хозяйства страны (региона, района) может быть определена следующим образом. Миссия зернопродуктового подкомплекса АПК состоит в доминантном обеспечении зерном внутреннего агропродовольственного рынка России и поддержании экологического равновесия при осуществлении сельскохозяйственного производства и продовольственной безопасности страны [30], стратегическое видение его развития - в создании устойчивого процесса наращивания производственного потенциала участников зернопродуктового подкомплекса АПК на принципах самовоспроизводства и обеспечении социально-экономического развития страны в целом, цели - в формировании высокоэффективной, конкурентоспособной и инвестиционно привлекательной межотраслевой системы [187].

Продовольственная безопасность страны - это состояние социально-экономического развития страны, при котором обеспечивается продовольственная независимость Российской Федерации, гарантируется физическая и экономическая доступность для каждого гражданина страны пищевой продукции, соответствующей обязательным требованиям, в объемах не

меньше рациональных норм потребления пищевой продукции, необходимой для активного и здорового образа жизни [204].

Устойчивость развития хозяйствующих субъектов, представляющих зерновое хозяйство, может рассматриваться как их способность эффективно использовать ресурсы своей трансформации, приобретая достаточный потенциал противодействия негативному влиянию факторов внешней среды и осуществления, расширенного самовоспроизведения в складывающихся условиях в долгосрочной перспективе.

Установление количественных параметров целевых показателей его развития может осуществляться на основе экстраполяции тенденций, предвидения будущих ситуаций, гибких экстренных решений. Достижение целей развития зернового хозяйства в установленные сроки и реализация миссии определяются направленностью и силой влияния внешних и внутренних факторов, оказывающих воздействие на состояние производственно-экономической системы в целом. Аналитический инструментарий оценки факторов влияния и эффективности стратегического управления развитием зернового хозяйства разработан достаточно широко. Он включает как традиционные методики SWOT-анализа, STEP-анализа, BCG (Бостонская матрица), матрица GE/McKinsey, так и современные - анализ PESTEL, матрицы стратегических условий, возможностей/уязвимости и другие [3, 154, 172].

Следует согласиться с исследователями, которые указывают на приоритет исследования внешних возможностей и угроз, на которые участники зернового хозяйства не могут оказать влияния ни в индивидуальном порядке, ни через ассоциативные объединения [52]. В таблице 1 представлены результаты SWOT-анализа зернопродуктового подкомплекса АПК Российской Федерации.

Исследование внешней и внутренней среды развития зернопродуктового подкомплекса АПК должно иметь черты системности и строится на надежных данных о его развитии, методиках оценки зернового потенциала, в том числе динамике его изменения.

Таблица 1 - SWOT-анализ развития зернопродуктового подкомплекса АПК Российской Федерации

Возможности	Угрозы
1	2
1. Повышение плодородия почв (повышение урожайности зерновых культур) 2. Опережающее развитие производственной инфраструктуры 3. Государственная поддержка ресурсообеспечения зернопроизводства 4. Конкурентоспособность зерна 5. Реализация политики протекционизма на рынке зерна и производственных ресурсов 6. Расширение спроса 7. Углубление межотраслевых связей 8. Экономическая свобода формирования структуры производства зерна по видам и сбыта по каналам 9. Стабильность систем налогообложения	1. Высокие производственные риски 2. Отстающее развитие тракторостроения 3. Экономическая ограниченность развития лизинга 4. Различия уровня эластичности спроса и предложения по цене зерна и продуктов зернопереработки (ведет к дисбалансу предложения зерна на внутреннем рынке) 5. Высокая зависимость внутренних цен реализации зерна от мировой конъюнктуры 6. Климатических изменений 7. Деградация почв
Сильные стороны	Слабые стороны
1. Высокий уровень землеобеспеченности 2. Высокая степень насыщенности севооборотов зерновыми культурами 3. Благоприятные почвенно-климатические условия 4. Развитая транспортная сеть 5. Обеспеченность элеваторным хозяйством и зернохранилищами 6. Гарантированный сбыт зерна 7. Наличие системы семеноводческих хозяйств 8. Эффективное использование зернового потенциала предприятиями зернопереработки	1. Высокая доля площадей посева расположена в зонах рискованного земледелия 2. Низкие темпы обновления материально-технической базы организаций зернового хозяйства 3. Неполное использование потенциала восстановления плодородия почв за счет посева сидеральных культур в парах 4. Дефицит органических удобрений 5. Колебания урожайности зерновых культур 6. Нарушение сроков сортообновления 7. Нарушения фитосанитарного состояния полей

Источник: составлено автором по [6, 13, 17, 21, 31, 79, 100, 101, 146,165]

Это позволит сформировать более обоснованную, позиционированную и перспективную стратегию развития национального зернового хозяйства.

Дефиницию «стратегия развития» в экономическом поле с классической точки зрения рассматривают с позиций:

- набора правил для принятия решения [14];
- генеральной программы действий [96];
- образ действий [53];
- способ действия [33]
- долговременные установки, планы, намерения [1, 138138];
- направление действий [36, 94,99].

Мы согласны с Мидлтоном Дж., Виханским О.С., что стратегия развития представляет собой, прежде всего, направление долгосрочного развития экономического объекта или процесса. Однако возражение вызывает узость объекта трансформации, сводящаяся многими исследователями к уровню обоснования тенденций развития конкретной организации в рыночном пространстве. На наш взгляд, стратегия развития как экономическая категория должна активнее использоваться в исследованиях макроэкономического уровня как в отношении внутреннего экономического поля, так и мирового рынка [45].

Например, стратегию развития АПК в можно определить, как общее направление долгосрочного развития комплекса отраслей системы продовольственного обеспечения, позволяющее достичь целевых ориентиров производства и потребления сельскохозяйственного сырья и продовольствия в установленные сроки с привлечением дополнительных ресурсов для восстановления межотраслевого баланса и повышения совокупной эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и полного удовлетворения требований потребителей. По сути, повышение эффективности производства продукции сельского хозяйства и пищевой промышленности в данном контексте тождественно увеличению возможностей удовлетворения их экономических интересов, а потребителей - полноте удовлетворения их спроса.

В отношении зернопродуктового подкомплекса АПК речь, в первую очередь, должна идти о сырьевом обеспечении смежных отраслей и

использовании его экспортного потенциала. В этом контексте стратегию развития зернового хозяйства страны можно определить, как направление долгосрочной трансформации отраслей, обеспечивающее сохранение баланса зернофуражного баланса потребностей и производственных возможностей сельскохозяйственных товаропроизводителей при наращивании их экономического потенциала, в том числе за счет приобретения конкурентных преимуществ, в условиях неопределенности влияния факторов внешней среды.

Как правило, стратегия развития отраслевого бизнеса определяет главный вектор перспективных трансформаций, который получает более детальное описание в рамках концепции развития зернового хозяйства.

Концепция развития зернопродуктового подкомплекса АПК представляет собой способ системного представления необходимых процессов, затрагивающих производственно-сбытовую деятельность производителей зерна, элеваторного и транспортного хозяйства, зерноперерабатывающих заводов, и организацию межотраслевых взаимосвязей между ними для обеспечения продовольственной безопасности в каждый момент времени. В ней решается вопрос повышения совокупной результативности развития продуктового подкомплекса АПК и снижения воздействия фактора случайности на нем.

На этапе разработки общего направления развития смежных специализированных бизнесов необходимо провести оценку их экономического потенциала с точки зрения возможности достижения желаемого состояния отраслевого бизнеса в долгосрочном периоде, то есть его стратегического потенциала.

Современные исследователи, вскрывая экономическую сущность этой категории, указывают, что ее можно рассматривать как:

- часть ресурсов, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений [8,91];
- совокупность возможностей, резервов развития при использовании всего комплекса факторов влияния [134];

- ключевую компетенцию (способность) [35];
- приращение уникальных возможностей, выступающих конкурентными преимуществами в рыночном пространстве и повышающими устойчивость развития бизнеса [77,136].

Но все авторы сходятся во мнении (и мы с ними согласны), касающегося области применения ресурсов, резервов, возможностей, задействованных для решения задач стратегического характера. Особо нужно отметить, что, оценивая стратегический потенциал бизнеса, комплексные исследования должны охватывать не только ресурсную, но и ценностную составляющие, рассматриваемые с позиций редкости (конкурентного преимущества) и организационной способности реализации самого стратегического потенциала [229]. Его размер у зернового подкомплекса АПК по данным Министерства сельского хозяйства РФ позволяет удерживать лидирующие позиции на мировом рынке в долгосрочной перспективе [187].

Исследования Кабаненко М.Н. вскрывает причины возможностей России расширить рынки сбыта зерна за рубежом, указывая на существующий в мире дефицит продовольствия на фоне отсутствующих возможностей расширения посевных площадей зерновых культур и наращивания производительности сельского хозяйства в аграрных странах [60]. Pay В.В. конкретизирует перспективные направления развития международной торговли зерном в направлении Индии, Китая, стран Юго-Восточной Азии [139]. В свете возможного наращивания спроса на зерно на внешнем и внутреннем рынках особую актуальность приобретает вопрос обоснования реальных возможностей увеличения производства зерна и его логистики.

Для этого должны быть проведены предварительные их исследования с точки зрения достаточности ресурсной и воспроизводственной базы на перспективный период. Отсутствие абсолютной стабильности экономических условий развития зернового хозяйства страны и регионов определяет необходимость разработки множества вариантов стратегий достижения целевых

значений ключевых показателей развития. Каждая из них должна быть ориентирована на изменение основных факторов, влияющих на возможность достижения стратегических целей развития зернового хозяйства страны (региона, района), и предусматривать совокупность действий по противодействию (отрицательного) или усилению (положительного) их воздействия, а также прогнозирование количественных параметров развития основных отраслей. При этом каждый из вариантов стратегического развития зернопроизводства, зернопереработки и зерновой производственной инфраструктуры должен быть оценен с точки зрения осуществимости заявленных мер по реализации того или иного направления, эффективности применения любого инструмента организационно-экономического воздействия.

Оценка потенциальных ресурсных возможностей реализации стратегии развития зернопродуктового подкомплекса АПК может быть проведена с применением целого комплекса инструментов. Одним из них является тест Румельта, критично исследующего четыре критерия реализуемости и эффективности стратегии:

- последовательность (стратегия должна обеспечивать согласованность всех организационных действий);
- гармоничность (оценка возможности создания ценности для поддержания потребности в выбранной стратегии развития);
- преимущество (способность сохранять конкурентное преимущество в навыках и способностях, ресурсах, рыночной позиции);
- осуществимость (взаимовлияние стратегических, тактических и операционных целей и бюджетов, способность достижения плановых значений операционных показателей каждым участником, действия конкурентов).

Важным моментом в формировании портфеля стратегий развития зернопродуктового подкомплекса АПК является обоснование стратегических бюджетов финансирования трансформационных процессов, которые, по сути, отражают планируемые доходы и расходы, которые, с одной стороны, позволяют

оценивать возможную эффективность предлагаемых мер в динамике долгосрочной перспективы, а, с другой - осуществлять внутренний контроль за наращиванием возможностей производства зерна и продуктов зернопереработки и их продвижения на потребительские агропродовольственные рынки [144]. Долгосрочные бюджеты позволяют планомерно проводить политику в сфере агропромышленного комплекса [171] и выступают как инструмент связи между «долгосрочными стратегическими показателями и плановыми показателями краткосрочных бюджетов», показывающий не только уровень плановой эффективности программ и мероприятий, но и величину инвестиций в производственный капитал, необходимую для достижения стратегических целей [23].

Таким образом, на этапе формирования стратегии развития отраслевого бизнеса проявляется и становится одной из главных функций стратегического управления динамической трансформацией стратегическое планирование [48].

Многовариантность стратегий развития отраслевого бизнеса объективно влечет необходимость выбора генерального направления развития на долгосрочную перспективу. Его делает уполномоченный орган (Правительство РФ по представлению Министерства сельского хозяйства РФ), исходя из критериев:

- соответствия стратегических альтернатив сложившейся ситуации (решению стратегической проблемы существования и противодействия внешним угрозам системной дестабилизации, наличие достаточной ресурсной базы и способностей ее применения, конкретизация стратегических целей развития в системе ключевых показателей);
- осуществимости (достаточности ресурсного обеспечения, в том числе возможности привлечения заемных источников финансирования);
- приемлемости (ожидаемая и реальная финансовая результативность, капитализация бизнеса, риски ухудшения взаимодействия с контрагентами, влияние на внутренние бизнес-процессы) [51, 95, 238].

Логическим продолжением управления изменениями в отраслевом бизнесе является этап реализации разработанной стратегии его развития.

Реализация стратегии развития зернопродуктового подкомплекса АПК может быть успешно осуществлена только при условии организационно-функциональной наполненности системы стратегического управления и доступности в ней организационно-экономических действий по стимулированию поведения контрагентов и персонала в желательном направлении. Следует учитывать, что они ориентированы на свои экономические интересы, формируемые в отношении первых рыночной конъюнктурой, вторых - системой мотивов и оплаты труда.

В системе стратегического управления развитием отраслевого бизнеса должен получать реализацию ряд функций, в числе которых:

- адаптация к внешней среде;
- предвидение развития ситуации;
- стратегическое планирование;
- организация выполнения стратегических планов;
- координация действий по реализации стратегических задач;
- мотивация действий;
- контроль достижения результатов на всех этапах реализации стратегии развития с последующей корректировкой ее положений и параметров.

Социально-экономическая адаптация зернопродуктового подкомплекса АПК к условиям внешней среды осуществляется путем приспособления его товаропроизводителей к структурным ограничениям экономического пространства (например, организационного характера может выражаться в сужении каналов реализации продукции); рационального выбора, основывающегося на максимизации отдачи от действий стратегического характера; установления зависимости диапазона норм стратегических изменений зернового хозяйства от уровня динамичности параметров влияния внешних факторов, повышающие экономическую рациональность принимаемых

управленческих решений долгосрочного характера [62, 231, 232]. Экономическая адаптация хозяйствующих субъектов потенциально будет успешна только в случае максимально приближенного опережающего представления развития событий к возможной действительности, то есть качественного предвидения.

Как показывает практика, наилучшие результаты предвидения будущего развития ситуации в экономическом пространстве получают специалисты, имеющие теоретическую подготовку в области прогнозирования развития процессов в менеджменте, опыт работы, и вооруженные результатами анализа больших данных [190]. Закрепление таких представлений осуществляется в системе стратегических планов, являющихся результатом процесса стратегического планирования.

Стратегическое планирование долгосрочного развития зернопродуктового подкомплекса АПК осуществляется в рамках структурно ориентированной системы управления, включающую четырехуровневый алгоритм стратегического управления:

Первый уровень - стратегический - определяет основные подходы и направления к реализации долгосрочной стратегии развития отраслей зернового хозяйства. Следует отметить, что зернопродуктовый подкомплекс АПК, являясь его структурной подсистемой, стратегически ориентирован на достижение общей цели развития агропромышленного комплекса страны. Так, зерновое хозяйство России, несмотря на то, что обеспечивает более 8,2 млрд. долларов США, вовлечено в достижение целевых ориентиров наращивания объема экспорта продукции АПК до 45 млрд. долларов до 2024 года, поставленную Президентом РФ [197]. Министерством сельского хозяйства РФ, в свою очередь, разработаны отраслевые планы увеличения экспорта зерна до 2024 года [205].

Второй уровень стратегического планирования представлен прогнозами развития экономики, науки и технологий в АПК, демографической ситуации на селе. Клепач А.Н. считает, что статус таких прогнозов должен быть повышен с

уровня обосновывающих материалов до самостоятельного акта Правительства или Министерства РФ [73].

Третий уровень формируют государственные программы и планы, обеспечивающие реализацию стратегических задач и подходов через соответствующие мероприятия, институциональные преобразования, бюджетного финансирования и т.д.

Четвертый уровень - это уровень государственных корпораций и других субъектов экономики, которые, являясь активными субъектами стратегического управления, разрабатывают и реализуют собственные стратегические планы с учетом отраслевых программ регионального уровня [199].

Реализация стратегических планов развития зернопродуктового подкомплекса АПК имеет государственное значение. Достижение стратегических параметров развития зернового хозяйства во многом зависит от наличия минимизированных угроз и вызовов со стороны внешней среды хозяйствования и побуждающих к повышению производительности труда внутренних условий организации бизнеса в его каждой конкретной организации.

На создание возможностей расширенного воспроизводства агробизнеса и связанных с ним отраслей народного хозяйства должно быть ориентировано государственное регулирование развития зернопродуктового подкомплекса АПК, а вскрытие внутренних резервов увеличения производства сельскохозяйственного сырья и продуктов его переработки - внутренние механизмы мотивации персонала, задействованного в производственных и управлеченческих процессах. В Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на период до 2025 года использован комплексный подход к повышению устойчивости его развития, предусматривающий реализацию комплекса проектов и процессов, протекающих в агропромышленном комплексе страны. В ней предусмотрены системная реализация направлений, касающихся развития отраслей АПК, обеспечения условий его развития, мелиорации земель сельскохозяйственного

назначения, устойчивого развития сельских территорий, управления реализацией Государственной программы, обеспечения общих условий функционирования отраслей АПК, и их научно-технического обеспечения [185]. Каждое из них в отдельности и совокупном действии направлено на увеличение экономического потенциала сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Координация действий в системе стратегического управления развитием отраслевого бизнеса заключается в последовательной консолидации целей и стратегических действий на разных иерархических уровнях для реализации генеральной стратегии трансформации.

В полной мере они могут быть претворены в жизнь только при условии достаточного обеспечения трудовыми ресурсами. В свою очередь, персонал, который их представляет, должен быть заинтересован в конечных результатах труда, что, в свою очередь достигается через систему его мотивации, то есть осуществляется на хозяйственном уровне.

Рохчин В.Е. и Андреев В.Н. подчеркивают, что мотивация как побуждение (мотивация) к деятельности должно осуществляться в отношении как объекта, так и субъекта стратегического управления [141]. В связи с этим следует говорить о системном подходе к формированию дополнительных доходов в процессе стратегического развития через увеличение масштабов конкурентных преимуществ товаропроизводителей.

Важной функцией в системе стратегического управления является контроль за соответствием текущего положения отрасли как результата реализации стратегии развития зернопродуктового подкомплекса АПК с точки зрения экономической успешности, опережающей конкурентоспособности, торгового сальдо и эффективности реализации стратегии в целом.

Успешность реализации стратегии развития независимо от уровня развития бизнеса в основном зависит от двух внутренних факторов - полноты функционального наполнения системы управления и точности действия

организационно-экономического механизма стратегического управления его развитием.

Организационно-экономический механизм стратегического управления развитием представляет собой взаимозависимую совокупность элементов (стратегирование [9], инструментарий, контролирование результатов), обеспечивающие непрерывность динамического воздействия на процессы изменения (наращивание, сокращение) экономического потенциала социально-экономической системы путем организации согласованного, взаимосвязанного и взаимодействующего их функционирования, нацеленные на достижение результата в условиях неопределенности. Его субъектами являются государство, собственники и топ-менеджмент организаций, включенных в реализацию конкретной стратегии развития, а также их персонал (Таблица 2).

В совокупности они представляют собой управляющую подсистему стратегического управления.

Организационно-экономический механизм стратегического управления не является статичным организационным образованием, а гибко реагирует на усложнение внешних факторов путем применения наиболее эффективных инструментов для качественного отбора вариантов адаптации [169].

В условиях высокой динаминости внешней среды в отношении организационно-экономического механизма стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК выявляется недостаточность его инструментария, который позволил бы не допустить дисбаланс товарных потоков зернового сырья на внутренний и внешний рынки. На наш взгляд, заявленный приоритет обеспечения национальных потребностей в зерне должен быть обеспечен нормативно-правовыми актами, регулирующими качественные характеристики конечной продукции, поступающей на потребительский рынок (например, ГОСТ) и задействованием инструментов, ограничивающих прибыли экспортёров [80].

Таблица 2 - Субъекты стратегического управления развитием и их значение в организационно-экономическом механизме

Субъекты стратегического управления	Элементы организационно-экономического механизма стратегического управления					
	Цели стратегического управления		Методы стратегического управления	Инструменты стратегического управления	Объекты стратегического управления	Эффект стратегического управления
	характер	содержание				
Государство [187]	Приоритетная	Обеспечение продовольственной безопасности и высокого экспортного потенциала	1. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования задач. 2. Управление по сильным и слабым сигналам. 3. Управление в условиях стратегических неожиданностей. 4. Управление стратегическим набором.	Стратегический анализ, индикативное планирование, стратегический контроль	Процессы	Повышение экономического потенциала и устойчивости социально-экономической системы, повышение бюджетной эффективности
Собственники [16]	Определяющая	Повышение капитализации бизнеса	5. Управление стратегическими задачами. 6. Управление в условиях спонтанных изменений.	Концепция развития бизнеса	Процессы, финансы	Увеличение доходов
Топ-менеджмент	Ориентирующая	Оптимизация бизнес процессов		Стратегия развития бизнеса	Процессы, финансы, маркетинг, персонал	Увеличение доходов, эффективности производства
Персонал [150]	Подчиненная	Максимальное использование производственных ресурсов	Экономические, административные, социально-психологические	Кадровый резерв, ключевые показатели эффективности	Мотивация труда	Повышение заработной платы, обеспечение социальных гарантий

Источник: составлено автором

Применение любого метода или инструмента стратегического управления развитием зернового хозяйства страны должно включаться в его систему и быть направлено на повышение эффективности ее функционирования в целом. Эффективность стратегического управления развитием рассматривается разными авторами с позиций:

- классического определения этой экономической категории как соотношение полученного эффекта к затратам реализации стратегического проекта;
- степени достижения стратегических целей [98,162];
- степени достижения стратегических целей интересам стейкхолдеров - например, государства с использованием показателей бюджетной эффективности [113].

В настоящее время находят практическую реализацию два методических подхода к оценке стратегического управления, обладающие рядом преимуществ и недостатков (Таблица 3).

Таблица 3 - Подходы к оценке стратегического управления развитием

Подход	Преимущества	Недостатки
Комплексный	<ul style="list-style-type: none"> - синхронность стратегического и тактического управления; - всесторонняя оценка стратегического эффекта и эффективности. 	<ul style="list-style-type: none"> - большое количество критериев оценки.
Финансовый	<ul style="list-style-type: none"> - однозначность оценки эффективности стратегического управления; - простота. 	<ul style="list-style-type: none"> - небольшой горизонт планирования; - недостаточный учет нефинансовых качественных показателей; - ориентир на ретроспективу; - слабая связь со стратегическими целями; - безальтернативность сценария развития

Источник: [153]

Б. Чакраварти, П. Лорандж отмечали, что в процессе стратегического управления его субъект приобретает три возможности:

- функциональная - состоит в получении дополнительного эффекта от выполнения какой-либо функции управления на смежных структурных уровнях (корпоративный, дивизиональный, функциональный);
- стратегическая - заключается в повышении результативности достижения отложенного эффекта или приращения устойчивости экономического положения организации;
- управлеченская - состоит в повышении эффективности управлеченческого труда.

Они подчеркивали, что успешность реализации стратегии развития оценивается размером полученного синергетического эффекта от совместной деятельности организаций разных отраслей, подразделений.

Итак, организация механизма управления стратегическим развитием любой социально-экономической системы требует объективной оценки экономической целесообразности применения каждого из его элементов. Исходя из этого, можно заключить, что оценка эффективности реализации стратегии развития должна проводится как промежуточный, так и конечный этап стратегического управления. Бойко Н.Е. указывает, что, по мнению лидеров консалтинга наиболее полно критериям стратегической направленности, широты охвата деятельности, универсальности применения, проработки мотивации персонала на достижение стратегических целей соответствует концепция системы сбалансированных показателей, разработанную Р. Капланом и Д.Нортоном [61]. Они показали, что наиболее эффективное стратегическое управление может быть обеспечено при комплексном подходе согласованности четырех ключевых аспектов хозяйственной деятельности - финанс, рынка, бизнес-процессов, персонала.

Данная система основывается на разработке взаимоувязанных показателей, позволяющих представить стратегию в виде четких целей и задач для любого уровня управления, конкретного рабочего места. Кроме того, их значения

выступают в качестве основы оценки динамических и моментных изменений объекта, а также индикаторов вектора таких преобразований. Система сбалансированных ключевых показателей является средством контроля решения стратегических задач, то есть лежит в его основе.

В целом, стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом АПК представляет собой особый вид управления, направленный на повышение устойчивости развития зернового хозяйства в обозримой перспективе путем наращивания экономического потенциала формирующих его отраслей и сохранения между ними сбалансированных пропорций производственных и инфраструктурных мощностей в условиях нарастающих возмущений во внешней среде, имеющих неопределенный и дестабилизирующий характер.

Подводя итог исследованиям теоретических основ стратегического управления, следует отметить, что оно как методологическая основа развития материального хозяйства развивалось на протяжении более ста лет и накопленные знания в этой сфере позволяют осуществлять эффективное управление трансформационными процессами в условиях неопределенности внешней среды. В свою очередь, это имеет важное значение для развития системообразующих комплексов, подкомплексов и отраслей народного хозяйства Российской Федерации, в числе которых следует назвать зерновое хозяйство АПК страны.

1.2. Особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК

Стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК на современном этапе приобретает ряд особенностей, которые, с одной стороны, продиктованы объективными специфическими характеристиками продуктов и процессов, протекающих в его структурных отраслях, с другой - обусловлены политическими тенденциями экологизации производства конечного продукта.

Основные особенности отраслей зернопродуктового подкомплекса представлены в приложении Б.

Главной отраслью любого продуктового подкомплекса АПК является сельское хозяйство. Его производственные масштабы определяют размеры всех технологически последующих этапов выпуска конечной продукции.

Основные особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК представлены в таблице 4.

В зернопроизводстве существует ограниченная возможность управления объемами предложения зерна различных видов на агропродовольственных рынках, определяемые производственными возможностями производителей.

Поиск сглаживания этой специфической черты аграрного производства, характерной и зернопроизводстве осуществляется в направлении совершенствования технологий производства и повышения устойчивости зерновых культур к стрессовым условиям. Именно в технологическом аспекте кроется возможность обеспечения ресурсосбережения.

Управление затратами ресурсов при производстве зерна осуществляется посредством применения того или иного вида технологии. В зернопроизводстве по критерию интенсивности выделяют четыре категории технологий:

- 1) экстенсивные технологии, ориентированные на использование естественного плодородия почв без применения удобрений и химических средств защиты сельскохозяйственных растений;
- 2) базовые технологии направлены на использование биологического потенциала сорта более 50%;

Таблица 4 - Особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК

Общие особенности стратегического управления	Зернопроизводство	Зернопереработка	Элеваторное хозяйство
1. Нацелено на получение нарастающего эффекта в долгосрочной перспективе, в т.ч. за счет совершенствования культуры питания	Рассчитан на горизонт существования бизнеса (не менее 10 лет)		
2. Направлено на: 1) создание новых и усиление имеющихся конкурентных преимуществ	Увеличение производства зерна, соответствующего критериям качества и безопасности	Расширение ассортимента продукции зернопереработки, рациональное использование сельскохозяйственного сырья	Повышение сохранности зерна
2) ускоренное инновационное развитие	Внедрение высокointенсивных технологий возделывания зерновых культур, биологизация земледелия	Модернизация технологического оборудования производства продукции зернопереработки	Увеличение доли силосных элеваторов
3) повышение равномерности экономического развития	<ul style="list-style-type: none"> - планомерность (равномерность) инвестиционной деятельности; - повышение темпов обновления основных фондов до 6,5% в год 		
4) ускорение информационных потоков (автоматизация, компьютеризация, цифровизация)	Внедрение информационных систем типа 1С: Управление сельскохозяйственным предприятием, минимизация человеческого фактора, внедрение точного земледелия, управление большими данными	Комплексная автоматизация, исключение человеческого фактора	Аkkредитация товарно-сырьевой биржей как контрагента, включение в сеть биржевых торгов зерном
5) сбережение экологического потенциала среды	Соблюдение экологического баланса в аграрном производстве, минимизация углеродного следа	Утилизация отходов	
6) снижение рисков	Возможность сочетания хозяйственных, специализированных и государственных механизмов страхования	Самостоятельное решение	

Источник: разработано автором

3) интенсивные технологии возделывания характеризуются поточностью производства, комплексностью применения факторов интенсификации, оптимальной механизацией; оперативностью выполнения механизированных работ с учетом требований сельскохозяйственных растений к условиям среды в целях программирования урожая сельскохозяйственных культур;

4) высокоинтенсивные технологии представляют собой комплекс мероприятий, направленных на получение наивысшей урожайности зерновых культур при обеспечении выхода высококачественного зерна, компенсации выноса питательных веществ из почвы, использовании высокоинтенсивных сортов, комплексной защиты растений, позволяющие реализовать более 85% потенциала сорта [44].

Каждая из них дифференцирована по объемам вовлекаемых производственных ресурсов и возможностям самоокупаемости и самофинансирования затрат.

Следует отметить, что зернопроизводство - одна из немногих сельскохозяйственных отраслей, в которой существует возможность минимизации производственных рисков путем пересева озимых зерновых культур в случае их гибели (вымокание, вымерзание и др.) их яровыми формами [78]. Как правило, сельскохозяйственные товаропроизводители стремятся сочетать эти группы зерновых культур в пропорции близкой к 1:0,5 в площади зернового клина, стремясь максимизировать гарантированные объемы производства зерна. Кроме того, сочетание озимых и яровых форм зерновых культур позволяет снижать риски потери качества зерна, а, следовательно, сокращения выручки от реализации зерна [81].

Физические свойства зерна (делимость партий, транспортабельность, длительность хранения) делают его «идеальным» товаром для агропродольственного рынка независимо от его масштабов (местный, региональный, национальный, мировой) [37], а практически полная механизация процессов в зернопроизводстве (более 95%) - аграрной отраслью выбора

подавляющего большинства сельскохозяйственных товаропроизводителей. В немалой степени этому способствует стабильный спрос со стороны потребителей на сырьевом рынке сельскохозяйственной продукции (зерноперерабатывающих заводов) и зернотрейдеров.

На общественном уровне большую актуальность имеет вопрос оптимизации ресурсов зерна, зернопродуктов за счет повышения культуры питания хлебом и хлебобулочными изделиями.

Беллон М. подчеркивает, что питание является не только средством выживания людей, но и неисчерпаемым источником производства, сохранения и передачи разнообразных ценностей культуры [22]. В свою очередь, их передача из поколения в поколение осуществляется через систему непрерывного образования и должна иметь место вне зависимости от принятой модели организации экономики.

Жидков С.А. отмечает, что рынок зерна является высококонкурентным сегментом агропродовольственного рынка России, на котором сложилась ситуация возрастающей конкурентной борьбы между покупателями за зерновое сырье [54]. Об этом в немалой степени свидетельствует соотношение объемов зерна, поступающих на переработку, и экспортруемые на мировой рынок, которое, по данным Росстата, в 2016 году составило 1,5:1, а в 2020 году - 1:1,1. Зерноперерабатывающие заводы оказались в условиях жесткой ценовой конкуренции [191]. Однако им в условиях 10,5%-го увеличения объема рынка зернового сырья удалось увеличить за исследованный период долю участия на 3,9%, а зернотрейдерам - на 43,6%.

В условиях рыночной экономики основной движущей силой развития является конкуренция. Она заставляет производителей (продавцов) и потребителей (покупателей) искать ценовой компромисс на торговых площадках с тем, чтобы обеспечить допустимую эффективность производства у одних и экономию ресурсов у других.

Конкурентные преимущества представляют собой концентрированное превосходство одного или группы участников зернового хозяйства над другими хозяйствующими субъектами, осуществляющими производство аналогичной или однородной продукции, выражющееся в получении прибыли или дохода в размере, превышающем среднерыночное значение. Агеева Н.Г. указывает, что конкурентные преимущества организация может обеспечить только при наличии у нее «уникальных активов ... либо особой компетентности в сферах деятельности, важных для данного бизнеса» [5]. Для зернопроизводства такими критичными факторами являются продуктивные земли, комплекс специализированных сельскохозяйственных машин, семена высокоурожайных районированных сортов зерновых культур, высококвалифицированный производственный и управленческий персонал; для зернопереработки - дополнительная возможность расширения ассортимента производства продукции за счет рационального использования сельскохозяйственного сырья; элеваторного хозяйства - повышение сохранности зерна.

Ускоренное наращивание конкурентных преимуществ в зернопродуктовом подкомплексе АПК связано с высокой динамичностью производственных процессов по сравнению с другими продуктовыми подкомплексами АПК, короткими сроками окупаемости инвестиционных проектов, возможностями внедрения более эффективных технико-технологических решений в производство.

Следует отметить, что продукция зерноперерабатывающих предприятий используется как сырьевой ресурс для производства продовольствия. Например, по группе «Мясо и мясопродукты», где зерно задействовано в качестве источника удовлетворения входной потребности в кормах, достигнут уровень обеспечения внутренней национальной безопасности, предусмотренный Доктриной продовольственной безопасности, а по группе «Молоко и молокопродукты», к сожалению, наблюдается дефицит (Таблица 5). Решение вопроса ликвидации недостаточности производства молока будет сопровождаться увеличением

потребности животноводства в концентрированных кормах, и, как следствие - в зерне.

Таблица 5 - Обеспечение продовольственной безопасности по зерну и производным видам сельскохозяйственной продукции в Российской Федерации, 2020 год

Показатели	Виды продукции		
	Зерно	Мясо и мясопродукты	Молоко и молокопродукты
Потребность чел./год, кг	650	73	325
Общая потребность, тыс. т	95056	10675,5	47528
Производство, тыс. т	133464,9	11222	32225,1
Отношение производства к потребности, %	140,4	105,1	67,8
Импорт, тыс. т	413	648	7044,4
Экспорт, тыс. т	48500	609	707,2
Пороговое значение			
Доктрины ПБ, %	95	85	90
Необходимо производить для выполнения Доктрины ПБ, тыс. т	90303,2	9074,2	42775,2
% выполнения в 2020 году	147,8	123,7	75,3
Отношение производства (2020 год) к пороговому значению (+/-), %	147,8	38,7	75,3

Источник: расчеты автора

Вопрос продовольственной и экологической безопасности зерна становится краеугольным при возникновении предложений по развитию генной инженерии в отношении зерновых культур. В пользу этого направления развития и принятия принципиальных решений в рамках стратегического управления отраслью говорит необходимость получения урожая зерна в любых погодных условиях для минимизации голода на планете в целом и конкретных странах в частности, его ограничение определяется рисками недостаточного исследования отдаленных эффектов [3].

Увеличение производства зерна должно сопровождаться повышением его качества и безопасности зерна. Гармашов В.М., Корнилов И.М., Нужная Н.А., Говоров В.Н., Крячкова М.П. указывают, что главным фактором увеличения содержания белка и клейковины в зерне является соблюдение агротехнических требований к организации севооборотов, осуществлению основной обработки почвы и внесению удобрений [40].

Безопасность зерна определяется по критериям, заявленным в техническом регламенте Таможенного Союза ТР ТС 015/2011. В нем установлены предельно допустимые уровни содержания токсичных элементов, микотоксинов, пестицидов, радионуклидов и зараженности вредителями в зерне, поставляемом на пищевые и фуражные цели [195]. В настоящее время на территории Российской Федерации отсутствует обязательный государственный контроль за качеством зерна, а действующая система подтверждения соответствия носит формальный характер [186]. Следует отметить, что добровольная сертификация урожая зерновых культур в Российской Федерации в 2016-2020 годах сохраняется только в отношении экспортируемых партий зерна.

Проведенные специалистами ФГБУ «Центр оценки качества зерна» исследования показали, повышение качества производимого в России зерна (например, доля зерна пшеницы 3 класса увеличилась на 10,0%). В разрезе направлений использования зерна доля продовольственного зерна составляла в 2020 году 70,8% валового сбора пшеницы или 60,1 млн. т. (Таблица 6).

На зернопереработку в период 2016-2020 годов в среднем ежегодно было передано 53,3 млн. т зерна.

Следует отметить, что сезонность продаж зернового сырья зависит от обеспеченности мощностями хранения зерна и эффективности его хранения - чем выше сохранность продукции, тем надежнее обеспечение в межсезонный период последующего звена технологического процесса производства конечного продукта. С фактором надежности сырьевого обеспечения сталкиваются все виды зерноперерабатывающих заводов - от мукомольных до спиртовых. Фактор

сезонности сбыта готовой продукции характерен для комбикормовой промышленности, что связано с особенностями кормления сельскохозяйственных животных у покупателей комбикормов (например, в птице- и свиноводстве спрос на корма стабилен круглый год, а скотоводстве - возрастает зимой и снижается летом) [219].

Таблица 6 - Оценка качества зерна в Российской Федерации в 2016-2020 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. К 2016 г., %
Обследовано пшеница, млн т	37,4	85,8	16	14,9	32,3	86,4
доля обследованного зерна в валовом сборе, %	52,5	66,1	21,8	19,2	38,0	-14,5
Количество регионов, в которых проведены обследования зерна пшеницы, ед	37	50	35	36	49	132,4
Доля зерна пшеницы по классам, %						
-2 класса	0	0,1	0,1	0,17	0,2	-
-3 класса	22,3	24,3	29,7	37,4	32,3	10,0
-4 класса	49,1	43,9	46,3	44,6	38,9	-10,8
-5 класса	28,7	31,6	23,6	17,8	28,5	-0,2
Обследовано ячменя, млн. т	18	20,6	1,5	1,5	4,7	26,1
доля обследованного зерна в валовом сборе, %	н.д.	15,9	8,4	7,1	28	-
Количество регионов, в которых проведены обследования зерна ячменя, ед.	н.д.	39	22	17	37	-
Обследовано ржи, млн.т	2,5	2,5	0,356	0,27	0,821	32,8
доля обследованного зерна в валовом сборе, %	2,2	2	26,7	31,3	42	1909,1
Количество регионов, в которых проведены обследования зерна ржи, ед.	н.д.	34	15	14	28	-
Обследовано зерна кукурузы, млн.т	н.д.	12,1	н.д.	н.д.	1,2	-
доля обследованного зерна в валовом сборе, %	11,9	9,3	н.д.	н.д.	20	168,1
Количество регионов, в которых проведены обследования зерна кукурузы, ед.	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	11	-

Источник: [210]

Особенностью зернопереработки является неоднородность сроков хранения готовой продукции - комбикорма до 2-х месяцев, муки - до 8 месяцев, аминокислот - до 18 месяцев, крахмала и спирта - до 2-х лет, что требует высокой

интенсивности сбытовой деятельности зерноперерабатывающих заводов. Кроме того, включенность в разные технологические цепочки определяют их различие в зависимости от доходов потребителей. Например, субсидирование производства хлеба и муки в Тамбовской области стабилизирует региональный рынок муки. По данным Управления сельского хозяйства Тамбовской области, в 2020 году компенсация части затрат для мукомолов составила 141 млн. руб., хлебопеков - 12,5 млн. руб.[213] Она была направлена, прежде всего, на приобретение сырья (зерна и муки).

Снизить вероятность нарушения материальных потоков между сельским хозяйством и зерноперерабатывающими заводами призвано элеваторное хозяйство, обеспечивающее наиболее эффективное хранение зерна в межсезонный период [12]. Оно представлено элеваторами и специализированным складскими помещениями у сельскохозяйственных товаропроизводителей. В России общая мощность зерновых хранилищ всех типов, по подсчетам Российского зернового союза (РЗС), составляет около 135-145 млн т. Минсельхоз оценивает емкость хранения в целом в 138 млн т, из них 47% — это специализированные зернохранилища (элеваторы, хлебоприемные пункты и склады при перерабатывающих предприятиях). По сведениям, представленным в Долгосрочной стратегии развития зернопродуктового подкомплекса АПК в разрезе различных типов организаций, обладающих мощностями хранения зерна 32% из их суммы размещено в заготовительных организациях, 15% - на перерабатывающие предприятия [187].

В настоящее время общий дефицит элеваторного хозяйства составляет 21,6 млн. т. или 15,6% имеющихся мощностей хранения зерна [179]. Строительство новых элеваторов должно вестись с учетом их размещения на территории, на которой расположен транспортный узел автомобильных и железнодорожных дорог, и, имеющая хорошие подъездные пути для перевозки грузовым автотранспортом от места производства зерна. При этом должна быть решена проблема низкой доли мощностей хранения зерна, отвечающих современным

требованиям (по данным А. Злочевского, 40%). Все это лишь повышает капиталоемкость элеваторного хозяйства. Однако только подход инновационного развития элеваторного хозяйства позволит повысить эффективность хранения зерна.

Комплексное развитие зернопродуктового подкомплекса АПК может быть обеспечено только в рамках стратегического управления, объединяющего аспекты эффективного финансово-экономического менеджмента, рыночного поведения, осуществления бизнес-процессов и внедрения инновационных технологий в производство и текущее управление. В рамках стратегического управления развитием зернового хозяйства предполагается постоянное наращивание экономического эффекта от совместной деятельности структурных отраслей в долгосрочном периоде, охватывающий не менее 10-ти лет.

На фоне отраслевых особенностей зернопродуктового подкомплекса АПК стратегическое управление его развитием приобретает свои специфические характеристики, представленные в таблице 7.

В зернопереработке одним из актуальных вопросов является рациональное использование зернового сырья. Алтухов А.И., отмечая узкоспециализированный характер зерноперерабатывающих заводов, указывает на ряд факторов, ограничивающих развитие зерноперерабатывающей промышленности России. В их числе он называет ограниченный ассортимент производства продуктов зернопереработки, связанный с низким техническим оснащением и технологической отсталостью многих мельниц и крупозаводов [10]. Главным направлением решения этих проблем является увеличение предложения диетической и лечебной хлебопродукции на потребительском рынке и, следовательно, наращивание объемов покупки отрубей у заводов мукомольной промышленности. С проблемой недостаточного технического оснащения сталкивается элеваторное хозяйство, что объективно ведет к увеличению потерь зерна.

По данным Министерства сельского хозяйства РФ, доля элеваторов, не отвечающих современным требованиям технико-технологической подготовки процессов хранения зерна, составляет 40% их общих мощностей. Следует отметить, что в 2016-2020 годах наметилась тенденция увеличения ввода в эксплуатацию зерносеменохранилищ, в том числе элеваторов (Рисунок 3).



Рисунок 3 - Ввод производственных мощностей зерносеменохранилищ в России в 2000-2020 годах

Источник: [181]

В 2020 году в эксплуатацию было введено зерносеменохранилищ объемом 855,9 тыс. т единовременного хранения, что в 3,4 раза больше, чем в 2000 году, а элеваторов 338,6 тыс. т единовременного хранения, что в 7,8 раз больше по сравнению с 2000 годом. Следует отметить, что новые мощности хранения, как правило, строятся по типу силосных сооружений, оснащенных современным оборудованием, что является главным элементом инновационного развития элеваторного хозяйства. Экономическое проявление это находит в снижении потерь при хранении. Так, в 2020 году доля потерь от объема запасов зерна на конец года составляла 1,5%, что на 32,3% меньше, чем в 2000 году.

Инновационное развитие должно охватывать все отрасли зернопродуктового подкомплекса АПК - от специализированного машиностроения до объектов транспортной инфраструктуры.

Инновационное развитие представляет собой исполнение и усиление предприятием своих инновационных возможностей для достижения целей развития.

Производство тракторов для сельского хозяйства в России в 2000-2020 годах увеличилось на 4,3%, а зерноуборочных комбайнов - лишь на 1,9% (Рисунок 4).

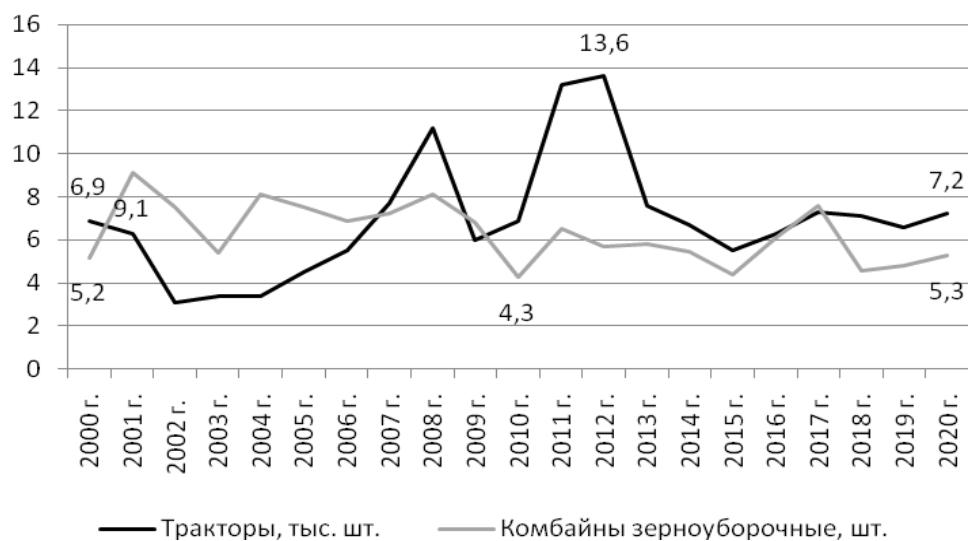


Рисунок 4 - Производство тракторов для сельского хозяйства и зерноуборочных комбайнов в России в 2000 - 2020 годах

Источник: [212]

Однако в России получила развитие транснациональная компания «Ростсельмаш», специализирующаяся на производстве техники и оборудования для зернового производства и зернопереработки (Россия (2 завода), США (3 завода), Канада (2 завода)). Свой статус она приобрела благодаря активному применению инновационных разработок в производимой технике (точное земледелие, агротроники), развитию сети дилерских центров, широкий выбор финансовых программ для покупателей. Кроме того, успешность компании кроется в ее тесном сотрудничестве с ведущими научными центрами в области

разработки инновационных систем для отрасли сельхозмашиностроения (МФТИ) [217].

В 2019 году началась работа по созданию единого зернового оператора, консолидирующего активы крупных элеваторов, вагонов, терминалов в экспортных портах, создавая тем самым общую инфраструктуру на юге России [174].

Увеличение экспорта зерна требует пропорционального увеличения подвижного состава для его перевозки к местам расположения экспортных терминалов. По данным ОАО РЖД, парк зерновозов в 2020 году составит 29,6 тыс. ед., а их дефицит составит 6,2 тыс. ед. Решение вопроса недостаточности хоппер-зерновозов предлагается решать путем повышения эффективности перевозок зерна (сокращение длительности погрузки-разгрузки, работа грузоотправителей по выходным) и расширения мощностей хранения элеваторов (сокращение не выгрузки вагонов из-за заполнения складов) [221]. Погрузка зерна в вагоны в 2020 году составила 27,9 млн. т, что выше предыдущего года на 6,2 млн. т или на 28,7% [206].

Межотраслевые отношения в зернопродуктовом подкомплексе АПК представляют собой связи экономического характера по производству и реализации продукции, отражающие воспроизводственный процесс на отраслевом и хозяйственном уровнях. Они определяют пропорции между отраслями. В условиях капитализма межотраслевые отношения, хотя и стремятся к равновесию, являются разбалансированными, ведущими к появлению экономических потерь для взаимодействующих субъектов Маркс К. писал: «эта постоянная тенденция различных сфер производства к равновесию является лишь реакцией против постоянного нарушения этого равновесия» [97].

Зерноперерабатывающие заводы обладают условно устойчивой сырьевой базой. Во многом это определяется высокой зависимостью сельского хозяйства, являющегося поставщиком сырья на предприятия зерноперерабатывающей промышленности, от погодных условий в зоне размещения. По данным

Касторнова Н.П., Верховцева А.А. и Кузичевой Н.Ю., именно этот фактор определяет более 30% производственного результата в зернопроизводстве [68]. Сырьевой базой зерноперерабатывающих заводов является группа сельскохозяйственных товаропроизводителей, размещенных на территории, радиус которой позволяет максимально эффективно и в соответствии с объемами предъявляемого спроса на сельскохозяйственное сырье осуществлять его поставки для осуществления последующего этапа производства конечного продукта. Другими словами, ее размеры не детерминированы жесткими экономическими условиями поставки зерна (за исключением агропромышленных формирований, созданных по схеме интеграции жесткого типа) и предполагает пространственную рассредоточенность поставщиков и потребителей зернового сырья. В рамках стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК должно реализовываться направление, связанное с минимизацией возможностей дезинтеграции хозяйствующих субъектов на основе углубления экономических взаимоотношений между ними кооперативного и интегрированного типов.

Алтухов А.И. говорит о бессистемности организации зернопродуктового подкомплекса АПК, причиной чего он называет стремление каждого подразделения максимизировать только свой экономический интерес даже в ущерб смежным отраслям [10].

По нашему мнению, инновационное развитие зернового хозяйства следует рассматривать в более широком контексте, включающем, с одной стороны, более полное использование научного потенциала подкомплекса, с другой - возможности их более интенсивного внедрения в производственную сферу с учетом экономических интересов участников, а, с третьей - получения возрастающего дополнительного эффекта от совместной деятельности, выражющейся в повышении устойчивости развития всеми участниками.

Оно должно затрагивать аспекты не только качественного изменения технико-технологического содержания процессов в области производства и управления, но и одновременно совершенствования организации межотраслевых отношений.

Инновационное развитие зернового хозяйства осуществляется путем усиления деловой активности участвующих сторон реализуется через стимулирование, в том числе частное, научных исследований в области селекции зерновых культур, внедрение высокоинтенсивных систем ведения земледелия, снижение потерь зерна на стадиях уборочных работ и зернопереработки, совершенствования межотраслевых отношений на основе цифровизации взаимодействия, рыночного пространства в целях повышения частной и совокупной эффективности функционирования зернового хозяйства региона.

В Государственный реестр селекционных достижений, допущенных к использованию на территории Российской Федерации было включено в 2020 году новых сортов пшеницы озимой мягкой 19, что на 31,6% больше, чем в 2015 году, пшеницы яровой мягкой - 20 или на 66,7% больше, кукурузы - 89 или на 81,6% больше, чем в базовом году [84].

По данным Министерства сельского хозяйства, внедрение высокоинтенсивных технологий производства зерна может способствовать снижению производственных затрат на 1 га на 23%, в том числе на оплату труда - на 5,4%, удобрения - на 4,2%, семена - на 4,8%, нефтепродукты - на 5,4%, содержание основных средств - на 2,6%, средства химической защиты растений - на 1,9% [184].

Есполов Т.И. указывает, что цифровизация АПК в стратегической перспективе позволит:

- следить за изменениями климата;
- повысить урожайность сельскохозяйственных культур;
- своевременно планировать полевые работы, снизить затраты на производство сельскохозяйственной продукции на основе эффективного использования ресурсов и научно-обоснованных подходов;

- снизить производственные и коммерческие риски;
- снизить транзакционные издержки на куплю-продажу и упростить цепочку поставок продукции от пол до потребителя;
- сократить дефицит в квалифицированной рабочей силе;
- своевременно обеспечить критической информацией участников АПК [189].

В современных экономических условиях это становится возможным только при получении более высокого дохода (прибыли) от реализованной продукции с единицы производственной мощности по сравнению с его средней величиной по кругу товаропроизводителей.

Сдерживающими цифровую трансформацию АПК России Мулярец С.А. называет низкие уровни:

- управлеченческой культуры;
- профессиональной подготовки персонала в области использования современных цифровых технологий;
- доступности качественных телекоммуникационных сервисов;
- отсутствие дешевых и доступных кредитных ресурсов [102].

Следует отметить, что их полное нивелирование должно быть обеспечено в среднесрочной перспективе для того, чтобы в стратегическом периоде избежать потерь временных и материальных потерь и обеспечить высокую эффективность интенсификации аграрного производства.

В связи с этим можно констатировать факт прямого и косвенного повышения устойчивости инновационно ориентированного бизнеса. О прямом повышении устойчивости развития бизнеса можно говорить на основе положительной динамики значений показателей финансово-экономической устойчивости сверх нормативных величин, о косвенном - при улучшении качества используемых производственных факторов, не вовлеченных в инновационно-инвестиционный проект.

Следует отметить, что устойчивость развития зернопродуктового подкомплекса АПК определяется, прежде всего, стабильностью воспроизводства

расширенного типа в каждом звене - от сельского хозяйства до торговли [83]. В свою очередь, это предусматривает вскрытие внутренних резервов роста эффективности производства продукции, оказания услуг и равномерное реальное инвестирование в активы, связанные с осуществлением операционной деятельности с учетом ее фактического и потенциально возрастающего масштаба. По нашим оценкам ежегодно должно обновляться не менее 6,5% основных фондов, что более чем в 1,65 раза больше, чем современные темпы обновления, достигнутые в сельском хозяйстве. Одновременно должна проводиться работа по ускорению информационных потоков производственно-технологического, рыночного, организационно-экономического характера.

В настоящее время в сельскохозяйственное производство внедряются беспилотные средства механизации, автоматизированные тракторы, системы сбора информации и обработки баз больших данных, искусственного интеллекта, становится возможным управление производственными процессами в режиме реального времени [32].

Внедрение информационно-коммуникационных технологий снижает уровень отрицательного влияния сельскохозяйственного производства на окружающую среду за счет снижения химической нагрузки при точном внесении удобрений и пестицидов. На основании этого достигается сбережение экологического потенциала среды, что в зернопроизводстве как отрасли сельского хозяйства обеспечивающей массовое производство аграрного продукта имеет важнейшее значение в управлении эколого-экономической безопасностью [26]. Шкуратов А.И. указывает, что именно экологические императивы, состоящие в формировании экологических требований по эксплуатации объектов сельскохозяйственного назначения, технологические требования по использованию природных ресурсов, организационно-экономические меры по охране окружающей среды, финансово-экономический механизм природопользования, должны стать основой эффективного стратегического управления аграрным сектором экономики, что позволит, с одной стороны,

уменьшить негативное воздействие на окружающую среду, обеспечить ресурсосбережение, сбалансированное использование и охрану земель, а другой - повысить эффективность социально-экономического развития общественного производства, в том числе за счет снижения рисков производственного и техногенного характера [170]. Критерием экологической чистоты производства продукции зернопродуктового подкомплекса АПК в настоящее время является величина углеродного следа.

Углеродный след зернопроизводства образует количество выброшенных в атмосферу парниковых газов, выброшенных в атмосферу при выращивании зерновых культур. В настоящее время одной из стратегических целей социально-экономического развития России является стремление к углеродной нейтральности отрасли [192].

В рамках стратегического управления принимается решение о схемах снижения производственных и коммерческих рисков в рамках системы страхования. В России в 2003 году Министерством сельского хозяйства создано ФГУ «Федеральное агентство по государственной поддержке страхования в сфере агропромышленного производства», с которым активно взаимодействуют производители зерна.

Таким образом, стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК в перспективе будет интенсифицировано внедрением широкого круга инноваций в области машиностроения, производства, переработки, хранения и транспортировки зерна и продуктов зернопереработки в целях повышения не только национальной, но и мировой продовольственной безопасности, а также эффективности отраслевых бизнесов зернового хозяйства.

1.3. Стратегическое управление развитием зернового агробизнеса за рубежом

В культуре питания людей всего мира используются продукты, для производства которых используется зерно колосовых культур. Перепроизводство или дефицит такого сельскохозяйственного сырья обуславливает необходимость развития обменных отношений на мировом уровне и развитие рынка зерна и зернопродуктов. В мире сложились группы стран, выступающие продавцами и покупателями зерна. Каждая из них, преследуя свои цели, в рамках стратегического управления выстраивает системы зернообеспечения, призванные наиболее эффективным способом и в бесперебойном режиме осуществлять гарантированное снабжение зерном внутреннего потребительского рынка. В свою очередь, это требует от них создания, функционирования и эффективного развития зернопродуктовых подкомплексов, организация которых учитывает национальную специфику каждой из них. Такими особенностями можно назвать концентрацию, специализацию, размещение зернопроизводства и зернопереработку, а также логистику любой страны, испытывающие зависимость от природно-экономических условий зон пространственного расположения агробизнеса и уровня развития транспортной инфраструктуры. В совокупности эти факторы оказывают влияние на стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса стран мира. Помимо таких организационно-экономических условий критическое значение для организации этого процесса имеют:

1. Полнота использования природно-климатического потенциала стран размещения зернового агробизнеса.
2. Направленность материальных зерновых потоков с учетом обеспечения национальной продовольственной безопасности стран.

3. Организация внутренних механизмов ценообразования, направленных на стабилизацию экономических отношений в производственной сфере и продовольственного снабжения населения.

4. Экономическая защита и регулирование внутренних национальных рынков зерна [74].

5. Возможность использования географического расположения для оптимизации транспортных путей перемещения продуктов зернового хозяйства.

В мире благоприятными природно-климатическими условиями для производства зерна обладают 125 стран мира, из них только в 10-ти странах обеспечивается выращивание 70% мирового валового сбора зерна (Китай, Индия, Россия, США, ЕС, Канада, Пакистан, Австралия, Аргентина, Украина) [225]. Основной зерновой колосовой культурой, производимой в мире, является пшеница, на долю которой приходится 39,5% производства зерна в мире, и 50,9% - общего размера мирового зернового рынка (Рисунок 5).

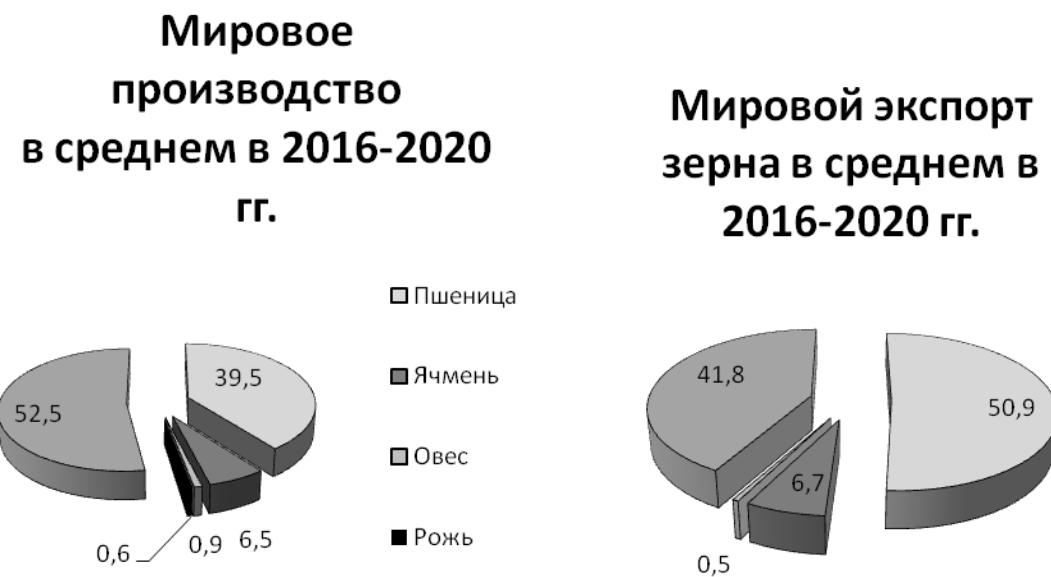


Рисунок 5 - Структура мирового производства и экспорта зерна разных видов, %

Источник: [209]

За период 1991-2020 годов производство пшеницы в мире увеличилось на 34,6% и составило в среднем в 2016-2020 годах 756,2 млн. т. (Таблица 7).

Наибольший объем производства пшеницы на протяжении 1991-2020 годов был достигнут в Китае - более 133,3 млн. т или 17,6% мирового валового сбора зерна этой культуры, но, несмотря на это страна выступает одним из крупнейших импортеров зерна пшеницы, ввозящим более 4 млн. т зерна (Приложение В).

В области стратегического развития производства зерна пшеницы практически все производящие страны мира преследуют цель наращивания его масштабов, за исключением США, сократившие объемы производства пшеницы на 14,5%.

Причиной этого выступила экономическая целесообразность переориентирования американского агробизнеса на производство зерна кукурузы - культуры, обеспечивающей более высокий выход продукции с единицы площади (в 2,5-3 раза), продающейся на мировом рынке по цене ниже цены на зерно пшеницы лишь на 9,5%.

Многие из зернопроизводящих стран не могут обеспечить производство зерна в объемах, достаточных для полного удовлетворения потребностей населения, что вынуждает их выступать импортерами на мировом рынке зерна (Таблица 8).

Из числа стран ТОП-10 наиболее крупных производителей зерна пшеницы (круг исследования) дефицит испытывают Китай, Индия и Пакистан. При этом в них получают реализацию различные стратегические подходы к решению этой проблемы. Если Китай и Пакистан целенаправленно выстраивают систему продовольственного самообеспечения, то Индия, стремясь к этому, сталкивается в нарастающем объемом внутреннего дефицита пшеницы. Так, к периоду 2016-2020 годов Китай больше, чем в 2 раза, а Пакистан - в 30 раз сократили отрицательное сальдо внешнеторгового баланса по зерну пшеницы, то Индия увеличила его в 2,8 раза до 879,3 тыс. т по сравнению с периодом 1991-1995 годов из-за

нестабильности политики формирования доходов фермеров и мукомольных заводов, а также возросших производственных рисков [171].

Таблица 7 - Производство зерна пшеницы в мире и доля отдельных стран в нем в 1991-2020 годах

Страна	Годы						Отношение (отклонение) средней 2016- 2020 гг. к средней 1991- 1995 гг., %
	1991- 1995	1996- 2000	2001- 2005	2006- 2010	2011- 2015	2016- 2020	
<i>Произведено, тыс. т</i>							
Австралия	13447,6	22095,8	21523,6	19010,8	24815,8	23337,4	173,5
Аргентина	10136,0	15011	14141,8	12925,4	11449,4	18662	184,1
ЕС	114490,6	125638,8	116757,8	119529,4	131566,2	129966	113,5
Индия	58728,4	69089,8	69800,2	77042,4	91528,8	100372	170,9
Канада	27391,0	26335,2	22036,4	24844,6	29442,4	32545,4	118,8
Китай	101086,2	111420	92010,2	112579,6	125267	133378,8	131,9
Пакистан	15724,2	18237,2	19508,8	22574,2	24792,4	25398,2	161,5
Россия	38171,4	34304,2	44946,8	52259	53544,6	77787,2	203,8
США	61763,2	64389,2	55381,2	58802,6	57011,8	52755,4	85,4
Украина	16211,2	15400	18181,6	18301,4	22202	26058,4	160,7
Мир в целом	561751,2	606214,6	595212,6	646770,2	708410,4	756253,2	134,6
Удельный вес в общем производстве, %							
Австралия	2,4	3,6	3,6	2,9	3,5	3,1	0,7
Аргентина	1,8	2,5	2,4	2,0	1,6	2,5	0,7
ЕС	20,4	20,7	19,6	18,5	18,6	17,2	-3,2
Индия	10,5	11,4	11,7	11,9	12,9	13,3	2,8
Канада	4,9	4,3	3,7	3,8	4,2	4,3	-0,6
Китай	18,0	18,4	15,5	17,4	17,7	17,6	-0,4
Пакистан	2,8	3,0	3,3	3,5	3,5	3,4	0,6
Россия	6,8	5,7	7,6	8,1	7,6	10,3	3,5
США	11,0	10,6	9,3	9,1	8,0	7,0	-4,0
Украина	2,9	2,5	3,1	2,8	3,1	3,4	0,6
Мир в целом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	0,0

Источник: [209]

Проведенный анализ соотношения производства и потребления зерна пшеницы по странам круга исследования показал, что получают реализацию три

модели стратегического развития национальных зерновых хозяйств, предполагающих:

- увеличение производства и увеличение потребления зерна пшеницы (Аргентина, Евросоюз, Индия);
- увеличение производства и сокращение потребления зерна пшеницы (Австралия, Канада, Пакистан, Россия, Украина);
- сокращение производства и сокращение потребления зерна пшеницы (США).

Таблица 8 - Внешнеторговое сальдо внешней торговли зерном пшеницы в мире и отдельных странах в 1991-2020 годах, тыс. т

Страна	Годы						Отношение (отклонение) средней 2016-2020 гг. к средней 1991-1995 гг., %
	1991- 1995	1996- 2000	2001- 2005	2006- 2010	2011- 2015	2016- 2020	
Австралия	10196,07	17074,47	14725,43	12832,1	18869,41	14987,47	147,0
Аргентина	5570,2	9888,0	8796,2	7849,0	6168,4	12941,8	232,3
ЕС	26397,6	25750,8	6591,8	11999,4	21920,6	22327,6	84,6
Индия	-313,6	-516,8	2587,0	-1630,5	3525,6	-879,3	280,4
Канада	20377,1	17836,3	14262,1	17659,0	21166,4	23103,1	113,4
Китай	-9359,4	-1459,4	-1439,4	572,8	-2495,6	-4307,8	46,0
Пакистан	-1850,6	-1726	144	307,6	374,2	-62,6	3,4
Россия	855,75	640,8	6232,4	11797,8	18500,2	34919,6	4080,6
США	32190,2	25918,4	25243,6	26018,8	22894,2	22957,6	71,3
Украина	59,8	1585,8	3754,1	8110,3	10049,0	17695,8	29591,6
Мир в целом	18948,6	18692,2	135,4	1441,6	1732,4	2987,8	15,8

Источник: расчеты автора по [209]

Полное ориентирование на насыщение внутреннего потребительского рынка и вторичность экспорта, скрытый или явный приоритет экспорта, стратегическое переориентирование агробизнеса и питания не исключают реализацию стратегии наращивания экспортного потенциала зернопроизводства за счет дополнительных ресурсов зерна, получаемых за счет увеличения

производства зерна или экономии на внутреннем потреблении. Так, Австралия 15-ти кратно удовлетворяет внутреннее потребление зерна, не допуская его снижения, и обеспечивает экспорт за счет возрастающих излишков зерна.

В свою очередь, Канада, нарастив за период 1991-2020 годов производство пшеницы на 13,0% и допустив сокращение потребления на 3,9%, смогла обеспечить увеличение продаж зерна пшеницы на мировом рынке на 14,0%.

США за исследованный период планомерно сокращает площади, занятые посевами пшеницы - с 24,7 млн. га до 15,8 млн. га или на 36,9% (Таблица 9).

Таблица 9 - Посевные площади пшеницы в мире и отдельных странах в 1991-2020 годах, тыс. га

Страна	Годы						Отношение (отклонение) средней 2016-2020 гг. к средней 1991-1995 гг., %
	1991- 1995	1996- 2000	2001- 2005	2006- 2010	2011- 2015	2016- 2020	
Австралия	8190,6	9012	12321,6	13057,8	12632	11341,4	138,5
Аргентина	4777,4	6229	5933,8	4768,6	4216	6436	134,7
ЕС	22680,6	24010,2	24551,2	23834,8	24402	24623	108,6
Индия	24573	26520,6	26050	27745,2	30103,8	30504,2	124,1
Канада	12452,4	11119	9664,6	9254	9518,2	9502,6	76,3
Китай	29904	28990	22997,4	23990	24511,8	24115	80,6
Пакистан	8058,6	8306,6	8169,2	8750,8	8922,8	8907	110,5
Россия	29550,5	24819,2	24185	25987,4	25484	28082	95,0
США	24766,8	23593,2	20032	20315	18899	15790,8	63,8
Украина	5821,6	5825	5693,8	6310,4	6378,6	6509,6	111,8
Мир в целом	220017	223286,8	216125,6	220903,8	221560	218791,8	99,4

Источник: расчеты автора по [209]

Но в стране активно используются высокоинтенсивные технологии выращивания зерновых культур, опирающиеся, в том числе на использовании семенного материала перспективных сортов. Результатом является повышение урожайности зерна пшеницы, которое за исследуемый период составило 34%.

Аналогичные стратегические подходы к развитию зернопроизводства применяются в Канаде и Китае, но эти страны ориентированы, прежде всего, на увеличение валовых сборов зерна пшеницы и полное решение проблемы продовольственного обеспечения населения. Например, в Китае посевные площади пшеницы за тридцать лет сократились на 19,4%, а урожайность культуры увеличилась на 63,6%. Вывод пахотных земель в этой стране из хозяйственного оборота связан, в первую очередь, с несоответствием уровня интенсивности ведения зернопроизводства и организации земельных отношений между государством и фермерами, урбанизацией, а также экологическими повышением пестицидной нагрузки на окружающую среду, высокой энергоемкостью ирригации посевов, увеличением площадей эродированных земель [133].

Во всех странах проводится работа по повышению урожайности пшеницы - от селекции до биологизации земледелия (Таблица 10).

Таблица 10 - Урожайность пшеницы в мире и отдельных странах в 1991-2020 годах, ц/га

Страна	Годы						Отношение (отклонение) средней 2016- 2020 гг. к средней 1991- 1995 гг., %
	1991- 1995	1996- 2000	2001- 2005	2006- 2010	2011- 2015	2016- 2020	
Австралия	16,4	24,5	17,5	14,6	19,6	20,6	125,3
Аргентина	21,2	24,1	23,8	27,1	27,2	29,0	136,7
ЕС	50,5	52,3	47,6	50,1	53,9	52,8	104,6
Индия	23,9	26,1	26,8	27,8	30,4	32,9	137,7
Канада	22,0	23,7	22,8	26,8	30,9	34,2	155,7
Китай	33,8	38,4	40,0	46,9	51,1	55,3	163,6
Пакистан	19,5	22,0	23,9	25,8	27,8	28,5	146,1
Россия	16,1	13,8	18,6	20,1	21,0	27,7	171,6
США	24,9	27,3	27,6	28,9	30,2	33,4	134,0
Украина	27,8	26,4	31,9	29,0	34,8	40,0	143,8
Мир в целом	25,5	27,1	27,5	29,3	32,0	34,6	135,4

Источник: расчеты автора по [209]

За 1991-2020 годы в мире выход зерна пшеницы с единицы убранной площади увеличился на 35,4% до 34,6 ц/га. Лидером в темпах роста урожайности пшеницы стала Россия, обеспечившая двукратное превышение среднемирового уровня. Наименьший прирост величины этого показателя за исследованный период наблюдался в странах Евросоюза - 4,6%. В абсолютном выражении наибольшая урожайность пшеницы достигается в Китае и странах Евросоюза, наименьшая - в Австралии и России. Причины двукратной разницы состоят в различии природно-климатического потенциала территорий размещения агробизнеса и уровней технико-технологического оснащения производственных процессов выращивания пшеницы.

Круг исследованных стран включал страны, в которых исторически сложились разные сильные структуры управления - в одних государственная, в других - экономическая (рыночная). Именно это наложило специфику на подходы к стратегическому управлению развитием зернопроизводства в частности и сельского хозяйства в целом (Таблица 11).

Каждая из стран устанавливает пропорции вывода товарной массы зерна на внешние рынки с учетом необходимой загрузки производственных мощностей зерноперерабатывающих мощностей и потребностей животноводства в концентрированных кормах.

Во всех исследованных странах установлен приоритет обеспечения внутреннего национального рынка зерна, участниками которого выступают в качестве поставщиков сельскохозяйственного сырья сельскохозяйственные товаропроизводители; в качестве покупателей - зерноперерабатывающие заводы.

В свою очередь, их внутренние структуры ориентированы на наиболее полное использование национальных ресурсов, в том числе размещения таких специализированных бизнесов [107].

Одним из высокодоходных видов бизнеса является продажа зернового сырья в мировой рынок.

Таблица 11 - Особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса отдельных стран мира

Страна	Стратегическая цель развития	Стратегические задачи развития	Государственное регулирование
Канада [46, 103]	Обеспечение экономической стабильности производственной сферы как гарантии развития сельских социальных структур	<ol style="list-style-type: none"> Обеспечение роста объемов производства сельскохозяйственной продукции. Осуществление поставок качественного продовольствия по доступным ценам. Формирование гармоничного соотношения полномочий федеральной (субсидирование) и провинциальной (квотирование, гарантированные цены, правила межпровинциального движения продукции) властей. 	Приоритет экономических мер в побуждении, направлении и содействию развития. Монополия государственного регулирования торговли зерном.
США	<p>Повышение конкурентоспособности зерна и продукции зернопереработки.</p> <p>Обеспечение устойчивости фермерских хозяйств.</p> <p>Повышение уровня жизни в сельской местности.</p> <p>Защита зернопроизводства от биологических вредителей.</p> <p>Улучшение питания и здоровья нации.</p> <p>Охрана природных ресурсов и окружающей среды</p>	<ol style="list-style-type: none"> Расширение экспортных возможностей. Содействие налаживанию и развитию международных экономических отношений. Улучшение общемировой фитосанитарной обстановки. Стабилизация ресурсного обеспечения агробизнеса. Пропаганда здорового питания. Консервация особо ценных природных ресурсов 	Сочетание прямого и косвенного регулирования зернопроизводства

Продолжение таблицы 11

Китай [89]	Достижение самообеспеченности продуктами питания	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение запланированной урбанизации. 2. Расширение землесберегающего способа производства (на основе углубления интенсификации и повышения плодородия почв). 3. Повышение доходов от производства и реализации продукции с высокой добавленной стоимостью. 4. Защита окружающей среды. 5. Внедрение научно-технических инноваций. 	Государственное централизованное планирование сочетается с частной предпринимательской инициативой на фоне расширения аппарата использования экономических инструментов (прямые субсидии на применение сортовых семян, страхование урожая зерна, развитие производственной инфраструктуры и др., гарантированные закупочные цены, льготное кредитование).
Индия [50]	Ликвидация голода в условиях рискованного земледелия.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обеспечение экономического роста на основе повышения эффективности использования производственных факторов. 2. Повышение фондообеспеченности сельскохозяйственного производства. 3. Ликвидация аграрного перенаселения и сельской бедности 	Направлено на переориентирование материальных потоков зернового сырья на внутреннее потребление (тарифная политика), обеспечение защиты внутреннего потребительского рынка

Источник: составлено автором по [46, 62, 89, 103]

В этих условиях особенно актуальным является экономическая защита внутреннего сырьевого рынка от возможности возникновения дефицитных состояний со стороны предложения агробизнеса. Как отмечают Полунина Н.Ю. и Попова Е.А. в развитых государствах создана и гибко регулируется достаточно полная система поддержки национального экспорта, через которую реализуется государственная внешнеэкономическая политика в области международной торговли зерном (Таблица 12) [117].

Таблица 12 - Сравнительная характеристика мер государственного регулирования и поддержки экспорта в России и зарубежных странах

Формы и виды регулирования	США 1	Страны ЕС 2	Канада 3	Китай 4	Россия 5
Финансовое регулирование:		+	+		+
- субсидирование					
- прямое финансирование экспорта			+		
- страхование	+	+			+
- кредитование экспортёров	+				+
Льготное налогообложение				+	
Государственные гарантии	+	+			+
Неэкономические формы поддержки:	+	+	+	+	+
- Обеспечение информацией и консультирование					
- юридическая и политическая защита интересов экспортёров на внешних рынках	+	+			+
- меры торгово-политического характера	+				+

Источник: [117]

Уровень цен реализации зерна на мировых торговых площадках устанавливается под влиянием факторов его качества и объемов, предлагаемых покупателю. В таблице 13 представлены цены производителей зерна пшеницы в отдельных странах мира в 2016 - 2020 годах.

За период 2016-2020 годов мировой рынок зерна показывает «качели» в динамике цен реализации зерна пшеницы по основным странам-экспортёрам, но, в

целом, намечается перелом тенденций ценовых изменений в сторону увеличения. Самые высокие темпы роста цен продаж на мировой рынок за этот период наблюдались у США (174%), самые низкие в странах ЕС (128%).

Таблица 13 - Цены экспорта зерна пшеницы в отдельных странах мира в 2016 - 2020 годах, долл. США

Страна	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
Аргентина	159	133	219	197	263	165,2
Австралия	164	204	315	265	253	154,3
Канада	165	179	269	238	265	160,7
ЕС	200	198	231	208	257	128,6
Россия	146	155	110	208	254	174,0
США	143	173	239	223	261	182,6

Источник: [237]

Во всех странах, вошедших в круг исследования, активно применяются экономические рычаги управления ценообразованием в целях решения основных стратегических целей и задач развития зернового хозяйства. Ковбасюк А.А., Арженцев С.А, Бондаренко Т.Г., Писарева Л.В. в их числе называют:

- регулирование ценообразования на рынке зерна (снижение цен поддержки на злаковые, применение гарантированных и целевых цен, поддержка путем инвентаризационных закупок);
- субсидии и дотации сельскохозяйственным товаропроизводителям (США, страны ЕС - до 35% доходов);
- финансирование государственных целевых программ, направленных на стимулирование производства зерна [18,161];
- протекционизм в сфере производства зерна (ввозная пошлина на зерно в США, странах ЕС составляет до 30%, Китае - до 15%);
- субсидирование экспорта;
- развитие социальной инфраструктуры в аграрных регионах;

- обязательное страхование урожая сельскохозяйственных культур;
- льготное налогообложение сельскохозяйственных товаропроизводителей;
- льготное кредитование сельскохозяйственных товаропроизводителей.

Сочетание этих методов регулирования производства зерновых и гибкое маневрирование параметрами ввозных пошлин на зерно создает основу для успешного развития зернопродуктовых подкомплексов АПК зарубежных стран.

Главным образом, продажа зерна на мировом рынке осуществляется на Чикагской товарно-сырьевой бирже.

Перемещение зерна к портовым мощностям осуществляется преимущественно железнодорожным транспортом в Канаде, Украине; в США, Аргентине к речным портам зерно подвозится автотранспортом с последующей перевалкой на суда речного флота типа «река-море» и перевозкой его по сети рек до портовых морских терминалов. Большое внимание уделяется организации сухопутных коридоров международной торговли зерном. Это является одной из причин организации экономических союзов стран, способных в кооперации обеспечить эффективное перемещение товарных масс зерна к потребителям.

Обеспечение продовольственной безопасности, наиболее полное использование экономического потенциала международной торговли во взаимосвязи с фактором политической стабилизации, повышение рационального использования сырьевых, трудовых, пространственных ресурсов в странах-участниках осуществляется в рамках экономических союзов стран-участников [11]. Так, Российская Федерация является полноправным участником 21 международного союза, в том числе в 7, имеющих экономический характер взаимодействия (СНГ, ОЧЭС, БРИКС, АТЭС, ВТО, ЕАЭС, Союзное государство). Большое значение в упорядочивании связей партнеров по международной торговле зерном пшеницы в этом перечне межгосударственных объединений имеет Евразийский экономический союз.

На рынке зерна Российской Федерации выступает главным интегратором, обеспечивая 78,8% валового производства зерна и 57,5% производственного потребления в странах ЕАЭС (Таблица 14).

Таблица 14 - Баланс ресурсов зерна в странах ЕАЭС в среднем в 2015-2019 годах*

Показатели	Россия	Казахстан	Беларусь	Киргизия	Армения
Запасы на начало года	73113,6 / 78,8	14482 / 15,6	4107,6 / 4,4	905,4 / 1,0	123,4 / 0,1
Объем производства	119060 / 80,2	19519,2 / 13,2	7518,6 / 5,1	1870,8 / 1,3	408,6 / 0,3
Импорт	636,6 / 30,8	183,4 / 8,9	432,8 / 20,9	433,6 / 21,0	381,8 / 18,5
Итого ресурсов	192820 / 79,3	34184,6 / 14,1	12059 / 5,0	3209,8 / 1,3	913,8 / 0,4
Объем производственного потребления	62220 / 57,5	35243,8 / 32,5	8884,8 / 8,2	1188,4 / 1,1	739,4 / 0,7
Потери	1236 / 53,9	778,6 / 33,9	189,6 / 8,3	52,6 / 2,3	36,8 / 1,6
Экспорт	40400 / 83,4	6217,6 / 13,0	1140 / 2,4	89,6 / 0,2	0,38 / 0,0
Фонд личного потребления	114,6 / 7,3	339 / 21,5	70,4 / 4,5	1018,4 / 64,5	35,8 / 2,3
Запасы на конец года	76440 / 78	14205,6 / 14,5	6353,6 / 6,5	860,8 / 0,9	101,4 / 0,1
Итого использовано	192820 / 77,8	34184,6 / 18,0	16729 / 6,7	3209,8 / 1,3	913,8 / 0,4

* доля в общем показателе ЕАЭС

Источник: расчеты автора по источнику [177]

Страны-участницы ЕАЭС осуществляют принципиально различные подходы к организации внутреннего рыночного пространства. Так, в России, Беларуси и Армении ориентированы на создание преимущественно товарных отношений между хозяйствующими субъектами сельского и элеваторного хозяйств, зернопереработки и других участников товарно-денежного обмена. В Киргизии, напротив, большое внимание уделено развитию животноводства в хозяйствах населения, которому продается сельскохозяйственными товаропроизводителями свыше 30% всех национальных зерновых ресурсов. В эту страну преимущественно ввозится

продовольственное зерно. Доля экспорта зерна в среднем в 2015-2019 годах составила 13,5% объема общих ресурсов зерна страны.

Объединение стран-участниц ЕАЭС в части организации общего рынка зерна обусловлено решением создания общего рынка зерна, обладающего большой емкостью, с одной стороны, и необходимостью сбалансирования внутреннего производства зерна и снижения риска дефицита внешнеторговых потоков в отношении партнеров-участников экономического союза.

В целях создания условий углубления интеграционных процессов между странами Евразийского экономического союза Алтухов А.И. называет меры, касающиеся разработки [12]:

- единой стратегии развития агропромышленных комплексов стран с учетом схем их территориального размещения;
- долгосрочной программы развития общего рынка зерна, предусматривающей реализацию совместных инновационно-инвестиционных проектов производства отдельных видов зерна;
- единых межгосударственных механизмов стимулирования зернового производства в целях более полного удовлетворения спроса в зерновом сырье на внутренних и внешних рынках;
- организовать торговлю зерном через межгосударственную аграрную биржу, сделав более прозрачными операции между контрагентами, в том числе на межгосударственном уровне;
- системы информационного обеспечения участников рынка независимо от государственной принадлежности.

В целом, в условиях возрастающего спроса на зерно пропорциональное увеличение предложения со стороны глобального агробизнеса возможно только в условиях реализации эффективного стратегического управления им. Стоящая цель обеспечения продовольственной безопасности стран и мира в целом требует наращивания экономического потенциала товаропроизводителей зерна и продуктов зернопереработки с учетом полноты использования их биоклиматического и

ресурсного потенциалов, с одной стороны, и защиты их возможностей на национальных сырьевых и товарных рынках - другой.

Проведенные исследования теоретических основ стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК позволили сделать следующие выводы:

- стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК является сложным воздействием на систему формирующих его отраслей, направленное на побуждение участников смежных видов бизнеса к одновекторному развитию и сопровождающееся совместным действием к наращиванию совокупного организационно-экономического потенциала или противодействием к деструктивному влиянию факторов внешней и внутренней среды в условиях неопределенности;

- особенностями стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК являются ускоренное создание новых и усиление имеющихся конкурентных преимуществ участниками единой технологической цепи производства конечного продукта; осуществление инновационной трансформации, основанной на сочетании эффектов от внедрения высокоинтенсивных технологий производства, модернизации его материально-технической базы и структурной оптимизации мощностей смежных отраслей; повышение равномерности экономического развития партнеров совместного производства за счет улучшения технико-технологического содержания бизнес-процессов и совершенствования межотраслевых распределительных отношений с учетом нормативов гарантированных цен на зерно; ускорение информационных потоков на основе использования средств цифровизации и комплексной автоматизации бизнес-процессов; сбережение экологического потенциала среды; снижение производственных рисков, в том числе при поддержке государства;

- стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК разных стран осуществляется с учетом их природно-климатических особенностей, возможностей физического и организационного обеспечения

продовольственной безопасности и логистических путей перемещения его продуктов, полноты организационно-экономического механизма защиты внутреннего сырьевого рынка зерна и продуктов его переработки, в том числе на уровне регулирования ценообразования.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЗЕРНОПРОДУКТОВОГО ПОДКОМПЛЕКСА АПК

2.1. Современные тенденции трансформации основных отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК

Развитие зернопродуктового подкомплекса АПК является управляемым процессом, в котором сочетаются стратегический подход и оперативное решение текущих проблем, главным образом, касающихся полноты ресурсного обеспечения отраслевого бизнеса.

Исходным условием возникновения, существования и развития предпринимательской деятельности в сельском хозяйстве выступает наличие спроса на сельскохозяйственное сырье со стороны смежных отраслей. Именно масштабы его прироста определяют тенденции изменения системы мотивации сельскохозяйственных товаропроизводителей к поиску и вскрытию резервов увеличения объемов производства и скорость наращивания ими товарной продукции на торговых площадках.

Алтухов А.И., Жидков С.А., Рау В.В. и другие экономисты-исследователи прогнозируют устойчивый рост размеров рынка зерна, объясняемый высокими темпами увеличения его сбыта как на внутреннем, так и внешнем рынках [11, 54, 139].

Одной из задач, стоящих перед зернопродуктовым подкомплексом АПК, является производство его конечной продукции в объемах, востребованных рынком при наибольшей эффективности выпуска промежуточного продукта по всей технологической цепи. При этом в идеальном случае, конечно же, должен выдерживаться принцип получения максимального дохода от реализации продукции (работ, услуг). Считаем важным поддержание равномерности воспроизводства на всех этапах движения продукции с учетом пропорционального увеличения

мощностей всех включенных в технологическую цепочку отраслей, либо создания схем оттока избыточного продукта на них (в условиях снижающегося спроса со стороны смежных отраслей или непропорционального роста масштабов производства продукции на них). При этом постоянным приоритетом должно быть обеспечение продовольственной безопасности страны и региона по всем основным продовольственным группам.

Следует отметить, что зерно «участвует» в создании как углеводных, так и белковых продуктов питания, покрывая сложную хлебоффуражную потребность в народном хозяйстве страны. Учитывая, что норма потребления зерна в расчете на 1 человека составляет 650 кг в год (необходимо для производства хлеба, мяса, молока, яиц, спирта и др. в соответствии с рекомендуемыми нормами питания), за период 2016-2020 годов в Российской Федерации зерна было произведено на 26,0-40,0% больше необходимого объема зерна для обеспечения национальной продовольственной безопасности (Таблица 15). Четырех-шести кратное превышение объемов производства зерна над минимально необходимым его количеством за исследованный период было достигнуто в регионах Центрально-Черноземного района. Лидерами в наращивании валового сбора зерна среди них были Тамбовская и Липецкая области, сельскохозяйственные товаропроизводители которых обеспечили прирост в размере 52,4-59,1%. В ЦЧР все регионы за исследованный период обеспечили наращивание производства зерна. Кроме того, в стратегическом плане они совершенно различно подошли к вопросу внутреннего использования выращенного урожая зерновых культур - 3 региона увеличили объемы внутреннего использования (лидер Воронежская область - 130,1%). Однако необходимо особо отметить, что низкие темпы прироста производства и использования зерна в Белгородской области вызваны наиболее полным использованием биоклиматического и организационно-экономического потенциалов территории на протяжении всего периода исследования.

Белгородская область является единственным регионом ЦЧР испытывающим дефицит зерна, покрываемым за счет ввоза зерна из близлежащих регионов.

Таблица 15 - Баланс производства и потребления зерна в расчете на 1 жителя в Российской Федерации и регионах Центрально-Черноземного района в 2016-2020 годах

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
Произведено зерна в расчете на 1 жителя, т						
Российская Федерация	0,82	0,92	0,77	0,83	0,91	111,1
Центральный федеральный округ	0,71	0,81	0,73	0,80	0,98	138,2
Центрально-Черноземный район	2,77	3,19	2,83	3,05	3,86	139,4
Белгородская область	2,26	2,31	2,19	2,24	2,54	112,0
Воронежская область	2,06	2,43	2,04	2,23	2,67	129,6
Курская область	3,91	4,50	4,07	4,50	5,33	136,5
Липецкая область	2,49	2,72	2,57	2,93	3,79	152,4
Тамбовская область	3,11	4,00	3,29	3,37	4,95	159,1
Использовано в расчете на 1 жителя (за исключением вывоза), т						
Российская Федерация	0,52	0,54	0,52	0,53	0,54	105,7
Центральный федеральный округ	0,58	0,60	0,59	0,61	0,63	108,8
Центрально-Черноземный район	1,75	1,79	1,75	1,85	1,90	108,4
Белгородская область	2,60	2,38	2,55	2,51	2,47	95,2
Воронежская область	1,09	1,19	1,08	1,22	1,41	130,1
Курская область	1,69	1,58	1,49	1,59	1,66	98,6
Липецкая область	1,50	1,61	1,56	1,57	1,66	110,6
Тамбовская область	1,90	2,18	2,06	2,35	2,30	121,2
Дефицит (-), профицит (+) зерна в расчете на 1 жителя, т						
Российская Федерация	0,31	0,38	0,25	0,29	0,37	120,1
Центральный федеральный округ	0,13	0,21	0,14	0,19	0,35	270,5
Центрально-Черноземный район	1,01	1,40	1,08	1,21	1,96	193,2
Белгородская область	-0,33	-0,07	-0,36	-0,27	0,07	-19,7
Воронежская область	0,98	1,24	0,97	1,01	1,26	129,1
Курская область	2,22	2,91	2,58	2,91	3,67	165,4
Липецкая область	0,99	1,11	1,01	1,36	2,13	216,1
Тамбовская область	1,21	1,82	1,23	1,03	2,65	218,5

Источник: расчеты автора [147]

Стратегическая направленность развития зернопродуктового подкомплекса АПК регионов ЦЧР находит отражение в структуре их зерновых ресурсов и доле вывоза в общем объеме производства зерна (Таблица 16).

Например, в регионе используется более 97% произведенного зерна, в Воронежской области - 42,7%, в Курской - 31,1%.

Таблица 16 - Доля запасов и вывоза зерна в структуре ресурсов зерна в России и регионах Центрально-Черноземного района в среднем в 2016-2020 годах

	Доля в структуре ресурсов зерна, %				Доля вывоза, в том числе экспорт, %	
	Запасов		Исполь- зован- ного зерна (без вывоза)	Произ- водства зерна	в структуре ресурсов зерна	в производстве зерна
	На начало года	На конец года				
Российская Федерация	37,9	39,6	38,6	61,8	21,8	35,3
Центральный федеральный округ	30,2	32,7	41,5	55,6	25,8	46,3
Центрально- Черноземный район	32,4	35,0	36,8	62,0	28,2	45,5
Белгородская область	34,3	35,5	61,8	57,0	2,8	4,8
Воронежская область	31,1	35,6	32,4	61,9	32,1	51,8
Курская область	30,3	33,0	24,3	67,5	42,7	63,3
Липецкая область	31,2	33,4	35,0	64,1	31,6	49,4
Тамбовская область	35,7	37,3	34,0	59,0	28,6	48,5

Источник: расчеты автора [22]

Анализ данных таблицы 18 показал, что в отношении формирования зерновых ресурсов регионы Центрально-Черноземного района придерживаются стратегии стабильного обеспечения потребностей в зерне при сохранении возможностей использования конъюнктурных колебаний в формировании доходной части сельскохозяйственных товаропроизводителей, о чем свидетельствует увеличение доли запасов зерна с 32,4 до 35%. Наиболее полно зерновые ресурсы используются в Белгородской области (61,8%), наименее - в Курской (24,3%). Продажа зерна на межрегиональных и мировом рынках является вторичным по экономическому значению каналом сбыта зерна. В среднем в ЦЧР в 2016-2020 годах вывозилось 28,2% региональных зерновых ресурсов - максимальная доля внешних продаж в

структуре зерновых ресурсов наблюдалась в Курской области (42,7%), минимальная - в Белгородской (2,8%).

Регионами Центрально-Черноземного района реализуются два принципиально отличных стратегических подхода к развитию зернопродуктового подкомплекса АПК:

- 1) пропорциональное наращивание производства конечного продукта подкомплекса, имеющего высокую добавленную стоимость и, следовательно, цену реализации по сравнению с зерновым сырьем (например, цена реализации 1 ц комбикормов в 2020 году в Белгородской области превышала цену 1 ц зерна ячменя в 2,1 раза);
- 2) ускоренное развитие сырьевой сельскохозяйственной базы зернопродуктового подкомплекса АПК, увеличивающее необходимость расширения каналов сбыта продукции, обладающей низкой добавленной стоимостью (Воронежская, Курская, Липецкая, Тамбовская области).

Наглядно это подтверждается размером доли объемов зерна, переданного в переработку (производство муки, крупы, комбикормов, спирта и крахмала). По данным таблицы 18 видно, что размах значений этого показателя по регионам ЦЧР составляет 57,8%.

Структура использования зерна в России и регионах Центрально-Черноземного района представлена в таблице 17.

Стабильным направлением использования зерна является внутрихозяйственное потребление, определяемое технологическими особенностями воспроизведения в сельском хозяйстве, состоящее в возможности самовосполнения ресурсной базы в части производства семян сельскохозяйственных культур и кормов для сельскохозяйственных животных. Доля производственного потребления зерна у сельскохозяйственных производителей регионов ЦЧР составляет в среднем 10,9% объема использованного зерна.

Как было отмечено выше, зерно и продукты зернопереработки используются в качестве ресурса при производстве основных продуктов питания - хлеба, мяса,

молока, яиц. Проведенный анализ калорийности продовольствия, потребленного населением Тамбовской области в 2016-2020 годах, в производстве которого были использованы продукты зернопереработки, показал, что доля таких продуктов питания в среднем составила 67,3% общей калорийности рационов людей.

Таблица 17 - Структура использования зерна в России и регионах Центрально-Черноземного района в среднем в 2016-2020 годы

	Производ. потребление у с/х. произ- водителей	Пере- работано	Потери	Вывоз, в т.ч. экспорт	Личное потребление	Итого
Российская Федерация	19,5	43,4	1,0	36,0	0,1	100,0
Центральный федеральный округ	11,1	49,9	0,8	38,2	0,1	100,0
Центрально- Черноземный район	11,0	44,8	0,8	43,3	0,0	100,0
Белгородская область	11,2	83,9	0,7	4,2	0,0	100,0
Воронежская область	13,6	36,3	0,4	49,7	0,0	100,0
Курская область	8,9	26,1	1,3	63,7	0,0	100,0
Липецкая область	11,0	40,6	0,9	47,4	0,0	100,0
Тамбовская область	9,8	43,6	1,0	45,6	0,0	100,0

Источник: расчеты автора [22]

Следует отметить, что не по всем видам продовольствия, производимым с использованием продуктов зернопродуктового подкомплекса АПК, достигнуто полное самообеспечение региона. В числе такой продовольственной группы оказались яйца, обеспечение которыми за счет регионального производства в Тамбовской области составило 33,3% (Приложение Г). Конечно, критическим для такого положения является не обеспечение продуктами зернопереработки (комбикормами), но проблема развития яичного птицеводства требует дополнительных глубоких исследований.

Ключевой отраслью в развитии зернопродуктового подкомплекса АПК является зернопроизводство. Именно оно обеспечивает сырьевыми ресурсами

последующие звенья технологической цепи производства продуктов зернопереработки, а они, в свою очередь, отрасли пищевой промышленности.

В 2020 году сельскохозяйственными производителями всех категорий хозяйствования в регионах ЦЧР было произведено 25,1 млн. т зерна разных видов, что на 33,3% больше, чем в 2016 году. Средний ежегодный прирост валового сбора зерна в Центрально-чernоземном районе за этот период составил 3,0% в год или 0,1 млн. т.

Исследование динамики увеличения валовых сборов зерна в регионах ЦЧР показало, что его размер в 2011-2020 годах составил в Белгородской области 66,0%, в Воронежской - 202,8%, в Курской - 220,5%, в Липецкой - 216,7%, в Тамбовской 256,2% (Рисунок 6).

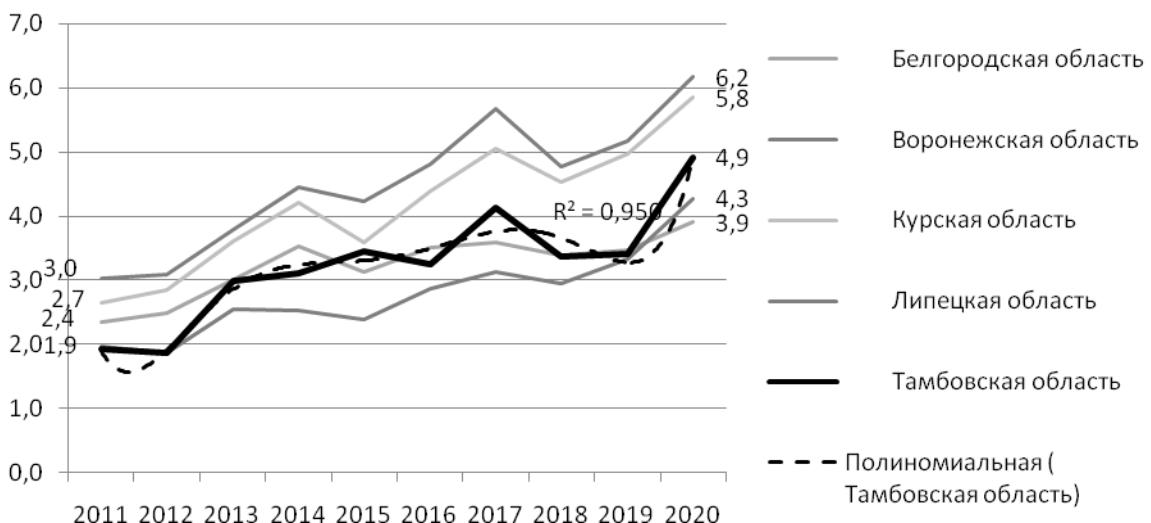


Рисунок 6 - Динамика валового сбора зерна в регионах Центрально-Черноземного района в 2011-2020 годах, млн. т

Источник: [180]

Следует отметить, что подобный рост валового сбора зерна во всех регионах ЦЧР обеспечили хозяйства, имеющие товарную направленность (сельскохозяйственные организации и крестьянские (фермерские) хозяйства). Наибольшую долю валового производства зерна в Российской Федерации

обеспечивают сельскохозяйственные организации (70,3-74,7%), наименьшую хозяйствами населения (0,8-0,9%). В зернопроизводящих регионах ЦЧР структура производства зерна по категориям хозяйств примерно такая же, но стратегически сложилось две группы регионов - в одной допускается динамичное перемещение зернового агробизнеса в малые формы хозяйствования (К(Ф)Х, ИП) (Белгородская, Воронежская области), в другой - оно носит эволюционный (медленный) характер (Курская, Тамбовская области) (Таблица 18).

Таблица 18 - Структура валового сбора зерна по категориям хозяйств в России и регионах Центрально-Черноземного района в 2011-2020 годах

	Сельскохозяйственны е организации		Крестьянские (фермерские) хозяйства		Хозяйства населения		Хозяйства всех категорий	
	2011- 2015	2016- 2020	2011- 2015	2016- 2020	2011- 2015	2016- 2020	2011- 2015	2016- 2020
Российская Федерация Центральный федеральный округ	74,7	70,3	24,3	28,9	0,9	0,8	100,0	100,0
Центрально- Черноземный район	82,0	80,0	17,2	19,5	0,7	0,5	100,0	100,0
Белгородская область	81,9	79,6	17,2	19,9	0,7	0,5	100,0	100,0
Воронежская область	87,5	83,0	11,4	16,4	1,0	0,6	100,0	100,0
Курская область	75,8	72,4	23,1	26,8	1,1	0,7	100,0	100,0
Липецкая область	83,1	82,6	16,3	16,9	0,5	0,5	100,0	100,0
Тамбовская область	84,7	82,3	14,7	17,0	0,7	0,7	100,0	100,0
	78,2	77,6	21,5	22,2	0,3	0,1	100,0	100,0

Источник: [180]

В области зернопроизводства хозяйства населения не имеют товарной направленности и, как правило, осуществляют производство фуражного зерна для

удовлетворения потребностей животноводства личных подворий в концентрированных кормах.

В видовом разрезе все регионы ЦЧР осуществляют производство одинаковых видов зерновых культур, но различие природных условий между ними обуславливает качественное разнообразие производимого зерна. Например, в Тамбовской области выделяют три природные подзоны - северную, центральную и южную. Сельскохозяйственные производители, расположенные в каждой из них, специализируются на производстве зерна разной классности и, следовательно, направления использования. В северной подзоне Тамбовской области осуществляется производство фуражного зерна, преимущественно ячменя, в южной - продовольственного зерна - пшеницы.

На рисунке 7 представлена структура валового производства зерна по видам в регионах Центрально-Черноземного района в среднем в 2016-2020 годах.

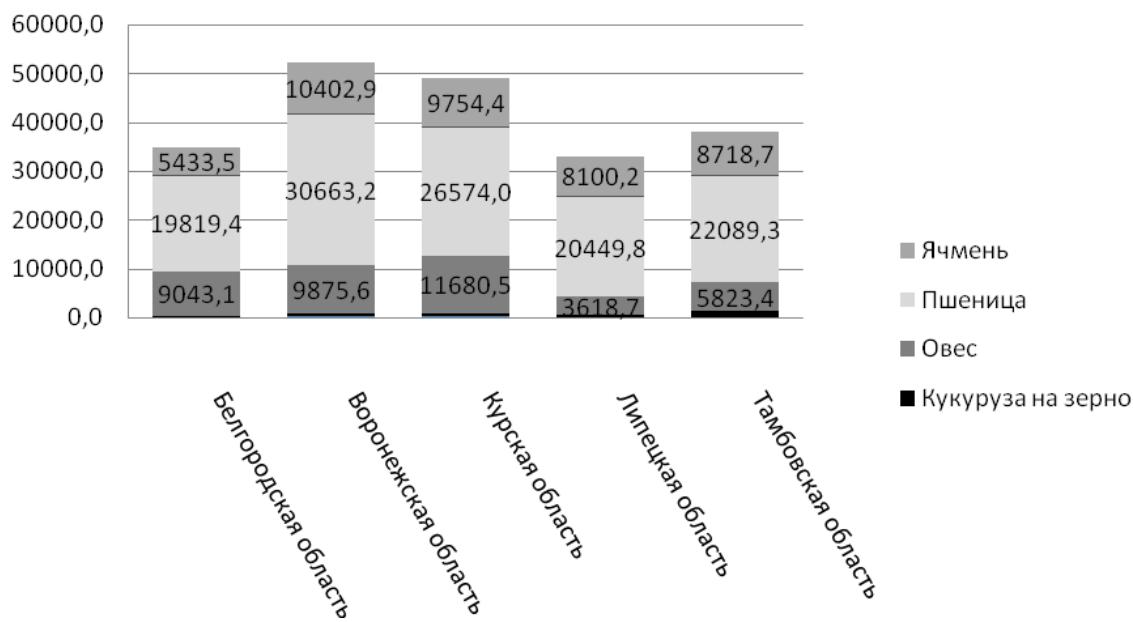


Рисунок 7 - Валовое производство зерна по видам зерновых культур в хозяйствах всех категорий в регионах Центрально-Черноземного района в среднем в 2016-2020 годах

Источник: [180]

Она наглядно показала, что кардинального различия в производственном направлении в зернопроизводстве регионов ЦЧР не наблюдается. Наибольший удельный вес в общем валовом сборе зерна занимает пшеница 57,1-62,0%, наименьший кукуруза на зерно от 1,0% в Белгородской области до 3,3% в Тамбовском регионе. Прочие зерновые культуры (гречиха, рожь) в структуре валового сбора зерна занимают от 0,2 до 0,8%.

Регионы Центрально-Черноземного района обеспечили производство всех видов зерна в среднем в 2016-2020 году в размере 67,4% валового сбора зерна в Центральном федеральном округе и 26,0% - в Российской Федерации.

Сравнивая доли участия ЦЧР в формировании стоимости товарной продукции зернопроизводства центрального федерального округа (70,3%) и валовой продукции отрасли (63,4), можно заключить, что его регионы ориентированы на выпуск в рыночное пространство максимального объема зерна всех видов (Таблица 19).

Таблица 19 - Состояние зернопроизводства в Российской Федерации и регионах ЦЧР в среднем в 2016-2020 годах

	Валовая продукция зернопроизводства (в действующих ценах), млн. руб.	Товарная продукция зернопроизводства, млн. руб.	Уровень товарности, %	Площадь посева зерновых культур, млн. га
Российская Федерация	1178,0	859,8	73,0	47,1
Центральный федеральный округ	286,5	223,9	78,1	8,3
Центрально-Черноземный район	181,8	157,4	84,7	5,1
Белгородская область	31,4	25,5	81,3	0,7
Воронежская область	47,8	39,1	81,9	1,5
Курская область	41,9	37,6	89,8	1,0
Липецкая область	30,3	27,0	89,1	0,8
Тамбовская область	34,6	28,2	81,4	1,1

Источник: расчеты автора [216]

В поддержку такого вывода свидетельствует более высокий уровень товарности зерна в Центрально-Черноземном районе по сравнению со значением по округу превышающий его на 6,6%.

Наиболее высокая товарность зерна в 2016-2020 годы наблюдалась у сельскохозяйственных товаропроизводителей Курской области (89,1%), наименьшая - в Белгородской области (81,3%).

В целом, зернопроизводство регионов Центрально-Черноземного района развивалось в стратегическом ключе увеличения объемов производства зерна, удовлетворяющие возросший спрос местной зерноперерабатывающей промышленности в полном объеме и обеспечивающие получение дополнительных доходов агробизнеса от продаж зерна на межрегиональный и мировой рынки.

Звено зернопродуктового подкомплекса АПК, обеспечивающее хранение и бесперебойное обеспечение потребителей зерном представлено элеваторным хозяйством, мощностями хранения зерна зерноперерабатывающих заводов и зерносеменохранилищами сельскохозяйственных производителей.

По данным ПАО «Россельхозбанк» в России по состоянию на 1 января 2021 года в России было аккредитовано 466 элеваторов, в том числе в Центрально-Черноземном районе было размещено 55 элеваторов (в Белгородской области - 4, Воронежской области - 17, Курской области - 18, Липецкой области - 6, Тамбовской области -10) или 11,8% от их общего числа. В этих регионах сеть элеваторных комплексов основана на принципах их административно-территориального деления, минимизации транспортных расходов, ориентации сети дорог на районные и областные центры. Кроме того, более половины элеваторов Белгородской, Воронежской и Тамбовской областей входят в интегрированные формирования с участием сельскохозяйственных товаропроизводителей и торгово-посреднических фирм. Например, в Тамбовской области функционирует структура, объединяющая звенья хранения и переработки зерна (ООО «Мичуринская мукомольная компания»).

Зерноперерабатывающая промышленность в Центрально-Черноземном районе представлена отраслями мукомольно-крупяного, комбикормового, спиртового и крахмало-паточного производства.

В 2020 году в регионах Центрально-Черноземного района было произведено 1258,3тыс. т муки, что больше, чем в 2016 году на 7,2%. Лидером в процессе наращивания этого вида продукта зернопереработки стала Тамбовская область, увеличившая объемы производства муки зерновых культур на 52,5%. Во многом причиной такого роста стало расширение ареала вывоза муки для хлебопечения. В частности, радиус поставок муки ООО «Мичуринская мукомольная компания» составляет более 350 км (Московская, Тверская, Тульская и другие области ЦФО).

В числе регионов ЦЧР увеличивших производство муки можно назвать еще Воронежскую область, производители которой нарастили за исследуемый период объемы выпуска муки на 3,6%.

Стабильный спрос со стороны хлебопеков, устойчивая сырьевая база и оптимальное территориальное размещение - опора стратегического развития зерноперерабатывающих заводов.

В числе регионов-аутсайдеров, снизивших производство муки в 2016-2020 годах, выступили Белгородская (15,7%), Курская (9,9%) и Липецкая (9,1%) области. Причиной такого сокращения во многих случаях выступило снижение спроса со стороны хлебопеков, утративших большие объемы межрегиональных поставок. Например, в Западных районах Тамбовской области с развитием хлебопекарного кластера в г. Котовске неуклонно происходит переориентирование поставок хлеба населению на основе принципа регионального самообеспечения.

За период более длительной ретроспективы (2011-2020 годы) возможности увеличения производства муки были реализованы только в Тамбовской области, обеспечившей среднегодовой прирост в размере 8 тыс. т с тенденцией его ускорения (тренд полиноминального вида, высокой степени надежности (0,884)) (Рисунок 8).

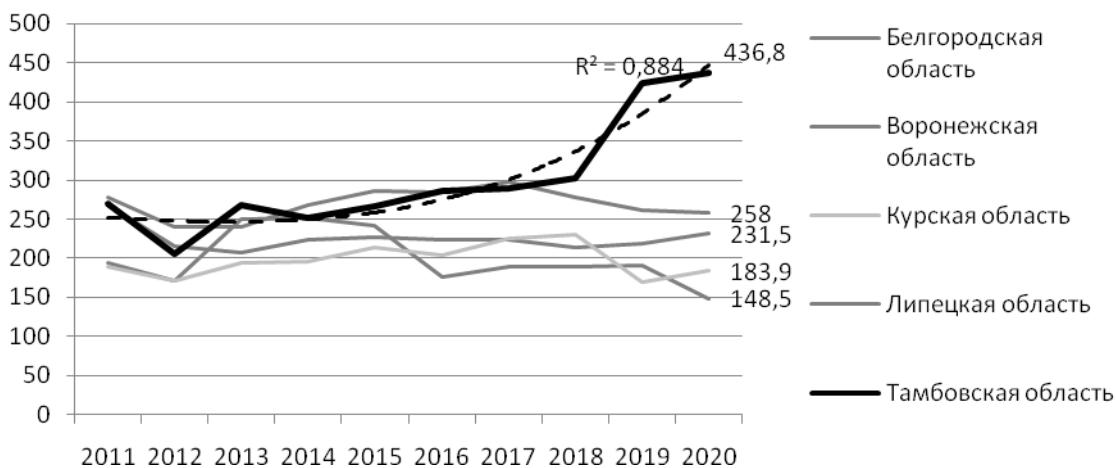


Рисунок 8 - Производство муки из зерновых и овощных культур в регионах Центрально-Черноземного района в 2011-2020 годах, тыс. т

Источник: [214]

За 2016-2020 годы в ЦЧР произошло увеличение производства комбикормов на 30,6%. Положительную роль в этом сыграли два фактора - возрастание спроса на рынке со стороны сельскохозяйственных товаропроизводителей Уральского, Приволжского федеральных округов и развитие животноводства на интенсивной основе на местах. Так, в Белгородской области за исследованный период производство комбикормов всех видов увеличилось на 7,3%. Регион является абсолютным лидером среди регионов ЦЧР по производству этого вида продукции зернопереработки, имея товарную направленность такого бизнеса - в среднем реализации подлежало 81,9% произведенных комбикормов.

Анализ десятилетнего временного промежутка ретроспективы показал, что в регионе до 2018 года наблюдался возрастающий полиноминальный тренд производства комбикормов, принявший ниспадающий характер с 2019 года (Рисунок 9). Поддержание пиковых значений выпуска комбикормов в Белгородской области требует дополнительных организационно-экономических мер поиска контрагентов для региональных комбикормовых заводов.

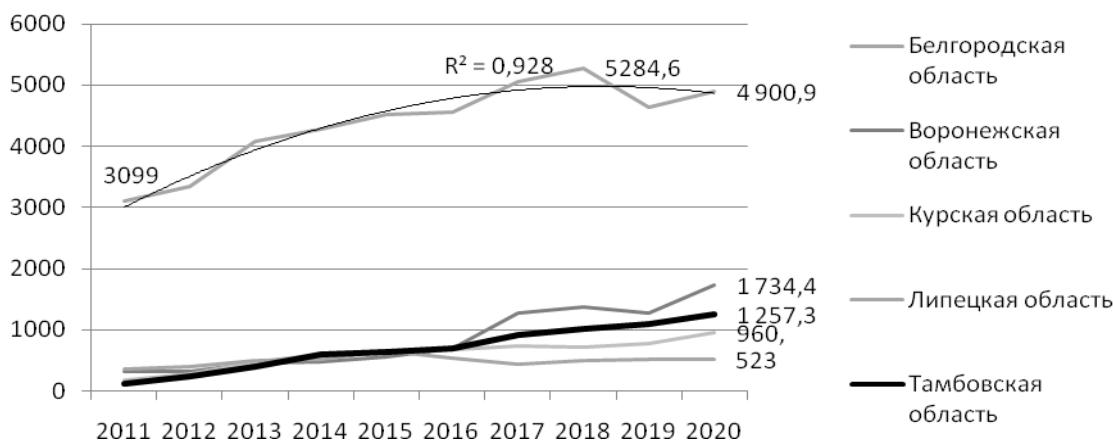


Рисунок 9 - Производство комбикормов в регионах Центрально-Черноземного района в 2011-2020 годах, тыс. т

Источник: [214]

Производство спирта этилового из пищевого сырья в регионах ЦЧР осуществляется преимущественно из зерна пшеницы. Производство спирта осуществляется в Воронежской, Курской и Тамбовской областях. В 2000 году в экономическом районе было произведено 14,7 млн. дкл. спирта, что на 32,3% больше, чем в 2016 году. Лидерами производства этого вида продукции зернопереработки выступили Курская и Тамбовская области, осуществляющие каждая из них выпуск 40% общего объема производства спирта в ЦЧР.

Следует отметить, что в Курской области спиртовой бизнес является молодым видом предпринимательства, нараставший за 2011-2020 годы объемы выпуска в 33,2 раза. В своем развитии он не сталкивается с проблемами критического характера, о чем свидетельствует линейный тренд увеличения производства спирта этилового (Рисунок 10).

Тамбовская область, несмотря на то, что в 2011-2020 годы нарастила объемы производства спирта этилового на 75%, уступила абсолютные лидирующие позиции курским производителям этой продукции зернопереработки.

Увеличение производства осуществляется динамичное наращивание производства спирта по линейному тренду.

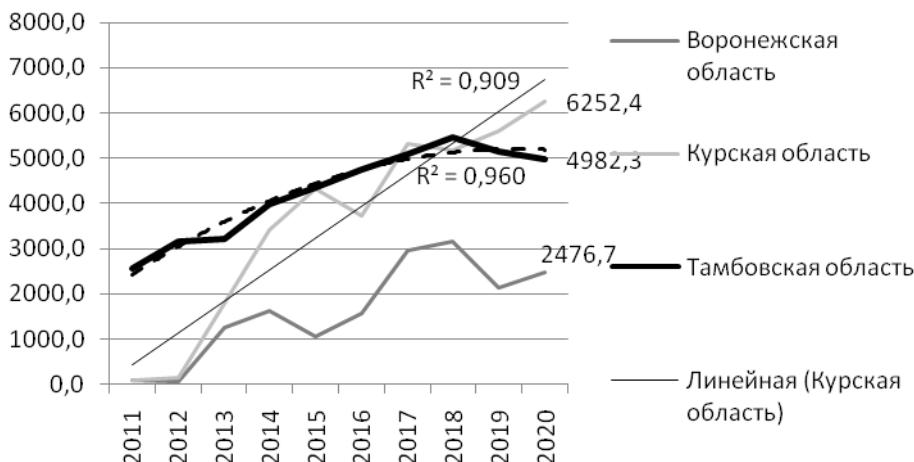


Рисунок 10 - Производство спирта этилового в регионах Центрально-Черноземного района в 2011-2020 годах

Источник: [214]

Наиболее нестабильным видом зернопереработки является крупяное производство (Рисунок 11).

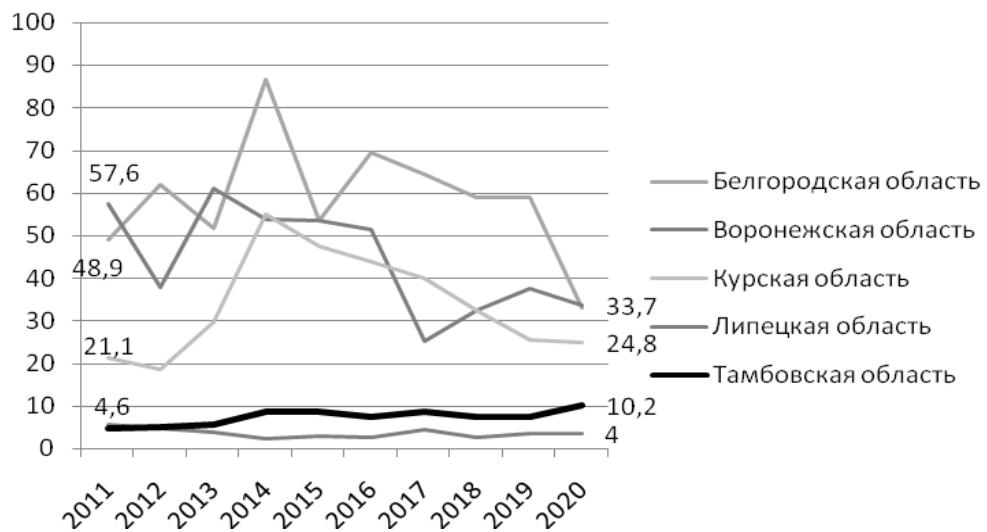


Рисунок 11 - Производство крупы в регионах Центрально-Черноземного района в 2011-2020 годах

Источник: [214]

Так, в Центрально-Черноземном районе производство крупы разных видов сократилось в 2011-2020 годы на 45,2% до 75,6 тыс. т за счет уменьшения

производства в Воронежской области на 41,5%, Липецкой - на 36,8%, практически полного сворачивания крупяного бизнеса в Белгородской области - на 93,3%. Напротив, в Курской и Тамбовской областях объемы выпуска крупы возросли на 17,5-121,7%. Но масштабы производства крупы в Тамбовском регионе даже по уровню 2020 года в 3 раза меньше, чем в Воронежской области.

Во всех регионах Центрально-Черноземного района сложилось комбикормовое производственное направление (Рисунок 12).

Доля комбикормов в структуре производства продукции зернопереработки в среднем в 2016-2020 годах составила в Белгородской области - 95,1%, в Воронежском регионе - 78,9%, в Курской области - 66,2%, Тамбовском регионе - 66,0%, Липецкой области - 63,3% (Рисунок 12).

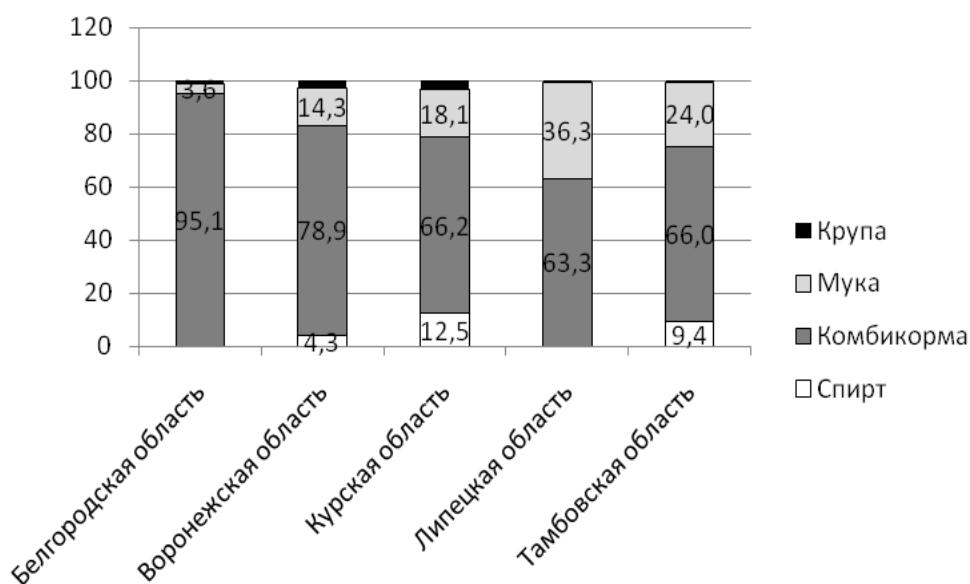


Рисунок 12 - Структура производства продуктов зернопереработки в регионах Центрально-Черноземного района в 2016-2020 годах, %

Источник: [214]

Производство муки из зерновых в регионах ЦЧР имеет большое экономическое значение в Липецкой (36,3%), Тамбовской (24,0%), Курской (18,1%) и Воронежской областях (14,3%).

Спиртовая промышленность формирует 4,3% общей стоимости произведенной продукции зернопереработки в Воронежской области, 9,4% - в Тамбовском и 12,5% - в Курских регионах.

Оперируя относительными величинами, следует отметить, что практически все виды продукции зернопереработки в регионах Центрально-Черноземного района в 2016-2020 годах в расчете на 1 жителя были увеличены на 9,3-35,0%. Так, лидером в приросте производства муки и комбикормов является Тамбовская область (160,3 и 190,2%), спирта этилового из пищевого сырья - Курская область (171,6%).

Товарность продукции зернопереработки используется для внутрихозяйственного потребления именно этим объясняется низкий уровень значений этого показателя (Таблица 20).

Таблица 20 - Современное состояние зернопереработки в Российской Федерации и регионах Центрально-Черноземного района в среднем в 2016-2020 годах

	Произведено продукции зернопереработки (в действующих ценах реализации), млрд. руб.	Отгружено продукции зернопереработки (в действующих ценах реализации), млрд. руб.	Уровень товарности продукции зернопереработки, %
Российская Федерация	679,6	381,7	56,2
Центральный федеральный округ	230,0	164,4	71,5
Центрально-Черноземный район	173,8	106,6	61,3
Белгородская область	89,8	69,3	77,2
Воронежская область	31,6	17,0	53,9
Курская область	24,1	7,5	31,3
Липецкая область	17,5	5,2	29,6
Тамбовская область	30,1	7,6	25,2

¹ без крахмалов из зерновых

Источник: расчеты автора [214]

В Центрально-Черноземном районе в 2016-2020 годах реализации подлежало только 61,3% произведенной продукции зерноперерабатывающей промышленности.

Наиболее высокий уровень товарности продукции зернопереработки во входящих в его состав регионов наблюдался в Белгородской области (77,2%), самый низкий - в Тамбовской области. Это объясняется тем, что комбикорма - основная продукция отрасли в обоих регионах, формирующая основное производственное направление их зернопереработки, но использующаяся по разным каналам - в Белгородской области - сбыт на торговых площадках предприятиям и иным хозяйствующим субъектам, в Тамбовской области - внутрихозяйственное потребление (комбикормовые заводы являются производственными подразделениями крупных птицефабрик и свинокомплексов).

Так, в среднем в 2016-2020 годах в Тамбовской области реализовали 2,1% от объема произведенных комбикормов, в Белгородской области - 82,0%. В Других регионах экономического района реализуется политика поиска оптимальных пропорций сочетания прямых продаж и внутрихозяйственного потребления комбикормов (уровень товарности комбикормов в Воронежской области составляет 60,5%, Липецкой - 31,3%, Курской - 21,2%).

В целом, в регионах Центрально-Черноземного района находят реализацию стратегические задачи развития зернопродуктового подкомплекса АПК, находящие выражение в увеличении производства зерна и некоторых видов продукции зернопереработки.

2.2. Факторы, влияющие на развитие зернопродуктового подкомплекса АПК

Развитие зернопродуктового подкомплекса АПК является сложным процессом взаимодействия хозяйствующих субъектов, связи которых определены необходимостью осуществления единого технологического цикла производства конечного продукта, с одной стороны, гибкостью их организации согласованной с уровнем реализации экономических интересов каждым из участников смежного бизнеса, с другой, влекущие внутренние изменения количественного состава и

качественного состояния производственного и экономического потенциалов зернового хозяйства - с третьей, и имеющие необратимый и направленный характер перехода в новый порядок сотрудничества. Открытость развития зернопродуктового подкомплекса АПК в условиях усложняющейся среды функционирования в динамике предполагает влияние возрастающего числа факторов на его трансформацию.

Под понятием фактор понимают причину (обстоятельство, ситуацию), которая обладает силой изменения вектора развития объекта исследования.

Абдукаримов И.Т. указывает, что понятия «фактор» и «причина» в экономических исследованиях не являются синонимами и не тождественны по содержанию. Фактор следует рассматривать как причинную связь, имеющую постоянный характер воздействия на результативный признак, а причину - как случайное (не постоянное) влияние [3].

Фактор может иметь положительное, отрицательное и нейтральное воздействие на результативный признак. В экономических исследованиях их изучение проводят с применением научно обоснованных методов статистического анализа.

Методы анализа факторов, оказывающие влияние на результативные признаки, могут быть классифицированы по критерию направленности:

- прямые (отражающие силу влияния показателей-факторов, задействованных в формировании количественных параметров результативного признака);
- косвенные (применяются при невозможности установления прямой зависимости, но установлении логической взаимосвязи между факторными и результативными показателями).

Именно в этой последовательности целесообразно формировать алгоритм факторного анализа результативных показателей. В их качестве, на наш взгляд, можно использовать в отношении исследования зернопроизводства валовой сбор зерна и урожайность зерна, в том числе по видам, в зернопереработке - валовое производство и уровень использования производственных мощностей.

Детальный факторный анализ развития зернопроизводства проведен на материалах Тамбовской области - регионе, являющимся типичной территорией экономического района, специализированной на производстве зерна, и наиболее полно отражающей позитивные и негативные тенденции трансформации отрасли.

Проведенный индексный анализ валового сбора зерна в хозяйствах различных категорий показал, что наибольшие темпы прироста производства зерна наблюдались в 2016-2020 годах в сельскохозяйственных организациях, увеличившие валовой сбор зерна на 60,6% (Таблица 21).

Хозяйства наиболее полно используют земельные ресурсы, вовлекая в хозяйствственный оборот не только заброшенные земли, но и сокращая до минимума поля, находящиеся под черными парами. Именно этим объясняется увеличение размера посевных площадей более, чем на 28%, занятых зерновыми культурами в сельскохозяйственных организациях. Положительное влияние оказали факторы урожайности зерновых культур и совершенствования структуры посевных площадей.

Таблица 21 - Результаты индексного анализа валового сбора зерна в хозяйствах разных категорий в Тамбовской области в 2016-2020 годах

Индексный анализ валового сбора зерновых культур	Индекс валового сбора	Индекс размера посевных площадей	Индекс структуры посевных площадей	Индекс урожайности зерновых культур
Сельскохозяйственные организации	1,606	1,289	1,005	1,240
Крестьянские (фермерские) хозяйства	1,047	0,850	1,000	1,232
Хозяйства населения	1,077	1,698	1,071	0,592
В среднем	1,514	1,118	1,027	1,245

Источник: расчеты автора

Сельскохозяйственные организации являются единственной категорией хозяйствования, в которой использован потенциал роста валового сбора зерновых культур за счет всех прямых факторов влияния.

Следует отметить, что расширение площадей посева зерновых и зернобобовых культур в 2016-2020 годах происходило сельскохозяйственных организациях и хозяйствах населения (Приложение Д). Но, если в хозяйствах населения оно сопровождалось совершенствованием структуры посевных площадей, то в крестьянских фермерских) хозяйствах увеличения доли высокодоходных зерновых культур не происходило.

В целом, сельскохозяйственные производители Тамбовской области сформировали оптимальную структуру пашни (Таблица 22).

Так, доля зерновых и зернобобовых культур в среднем в 2016-2020 годах составляла в товарных хозяйствах 54,4-55,4%, удельный вес чистых паров 12,1-12,5%. Хозяйства населения, стремясь к самообеспечению продуктами питания, более 60% пашни использовали под посадки картофеля и овощей, группа зерновых заняла в структуре пашни лишь 4,2%.

Таблица 22 - Площади посева разных групп сельскохозяйственных культур и структура пашни в хозяйствах разных категорий в среднем в Тамбовской области в 2016-2020 годах

	Сельскохозяйственные организации		Крестьянские (фермерские) хозяйства		Хозяйства населения	
	га	%	га	%	га	%
Посевная площадь	1275,3	87,9	428,9	87,5	42,58	100,0
в т. ч. зерновые	789,6	54,4	271,6	55,4	1,8	4,2
технические	450,2	31,0	149,8	30,6	0,7	1,6
картофель и						
овощебахчевые	3,8	0,3	1,1	0,2	25,89	60,8
кормовые	31,7	2,2	6,4	1,3	14,18	33,3
Чистый пар	175,1	12,1	61,1	12,5	0	0,0
Пашня	1450,4	100	490,0	100	42,58	100

Источник: [211211]

Более детальный анализ зернового клина товарных хозяйств показал, что они в среднем в 2016-2020 годах сформировали примерно одинаковую структуру

посевных площадей зерновых культур, наибольшую долю в которой занимают посевы пшеницы (41,0-42,8%), наименьшую - в сельскохозяйственных организациях прочие зерновые (0,1%), в крестьянских (фермерских) хозяйствах (Таблица 23).

Таблица 23 - Структура зернового клина в хозяйствах разных категорий в Тамбовской области в 2016-2020 годах

Зерновые культуры	Сельскохозяйственные организации		Крестьянские (фермерские) хозяйства		Хозяйства населения	
	га	%	га	%	га	%
ОЗИМЫЕ	339,6	43,0	111,9	41,2	0,7	38,4
Пшеница	338,1	42,8	111,3	41,0	0,692	38,4
Рожь	1,4	0,2	0,6	0,2	-	-
ЯРОВЫЕ	449,3	56,9	151,1	55,6	1,1	61,6
Гречиха	5,7	0,7	1,8	0,7		
Зернобобовые	40,3	5,1	15,8	5,8	1,004	55,8
Кукуруза на зерно	92,7	11,7	19,5	7,2	0,01	0,6
Пшеница яровая	103,7	13,1	29,9	11,0		
Овес	4,8	0,6	2,7	1,0	0,094	5,2
Ячмень	202,2	25,6	81,4	30,0		
ПРОЧИЕ	0,8	0,1	8,6	3,2		
ВСЕГО	789,6	100,0	271,6	100,0	1,8	100,0

Источник: [174]

В структуре зернового клина хозяйств населения в 2016-2020 годах наибольший удельный вес занимали зернобобовые культуры (преимущественно горох) - 55,8%, наименьший - кукуруза на зерно (0,6%).

Не менее важным фактором интенсивного характера, оказывающим влияние на качественные параметры валового сбора зерна, является урожайность зерновых культур.

Проведенный анализ значений этого показателя по всем производимым в Тамбовской области зерновым культурам показал, что в 2020 году региональные сельскохозяйственные производители обеспечили увеличение урожайности зерновых культур гречихи на 3,1%, ржи озимой - на 21,8%, пшеницы - на 35,5%, гороха - на 39,5%, овса - на 60,0% по сравнению с 2016 годом. Исключение

составила только кукуруза на зерно, урожайность которой сократилась за исследованный период на 9,5% до 55,3 /га (Таблица 24).

Урожайность зерновых культур, оказывая влияние на объемы валового сбора, испытывает воздействие ряда факторов, относящихся как технологической, так и организационно-экономической группам.

Таблица 24 - Урожайность зерновых и зернобобовых культур в хозяйствах всех категорий в Тамбовской области в 2016-2020 годы, ц/га

Сельскохозяйственная культура	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
Горох	19,5	30,6	21,3	16,5	27,2	139,5
Гречиха	9,6	10,7	8,8	16,2	9,9	103,1
Кукуруза на зерно	61,1	54,1	58,5	67,8	55,3	90,5
Овес	20,0	24,0	21,7	18,6	32,0	160,0
Пшеница озимая и яровая	34,6	43,6	33,7	30,6	46,9	135,5
Рожь озимая	24,8	39,7	25,5	19,4	30,2	121,8
Ячмень яровой	24,3	34,5	29,7	25,4	37,8	155,6

Источник: [224]

Исследования Касторнова Н.П., Верховцева А.А. и Кузичевой Н.Ю. показало, что именно управляемые факторы интенсификации аграрного производства на 62,3-67,5% определяют величину урожайности зерновых культур в товарных хозяйствах Тамбовской области [68]. В связи с тем, что количественные параметры связи между ними и результативным признаком прямым образом установить не представляется возможным, целесообразно применить метод регрессионного анализа, позволяющего выявить количественную зависимость среднего значения изменений результативного признака от изменений одного или нескольких признаков.

Существуют правила выбора факторов, оказывающих влияние на результативный признак (показатель, испытывающий воздействие). Последовательность таких действий включает:

1) установление логической взаимосвязи между результативным и факторными признаками, исключающую причинные связи (не постоянные) между ними;

2) формирование эмпирической базы данных, на основании которых устанавливается наличие взаимосвязей между факторами (результативным и факторными признаками, между факторными признаками между собой);

3) число факторов должно быть ограничено во избежание чрезмерного усложнения модели;

4) включенные в модель факторы не должны находиться в функциональной связи между собой.

Особо следует отметить, что точность регрессионной модели зависит от объема эмпирической базы данных - чем больше данных включено в исследование, тем более надежным получится результат исследования зависимости (-ей).

В круг исследования вошли сельскохозяйственные организации Мичуринского и Никифоровского районов Тамбовской области.

Логически установлено, что интенсификационные факторы должны устанавливать количественные значения процессов, направленных на организацию эффективных севооборотов с включением зерновых культур, возмещение выноса питательных веществ с урожаем сельскохозяйственных культур, своевременность осуществления рабочих операций высокопроизводительным оборудованием (технический уровень), определяющим экономию прямых затрат труда. В свете этого можно сформировать статистически значимую зависимость между результативным фактором (урожайность зерновых культур - y), и факторными признаками (x_1 - доля посевых площадей i -ой зерновой культуры в структуре зернового клина, x_2 – доля затрат на удобрения в структуре производственных затрат, x_3 – затраты труда в расчете на 1 га посевной площади зерновой культуры, x_4 - амортизация основных средств, списанных на продукцию отрасли в расчете на 1 га посевной площади).

Технический уровень обеспечения зернопроизводства характеризуется наличием системы машин, применяемой для осуществления агротехнических мероприятий в полном объеме и в лучшие агротехнические сроки. В 2000 году в расчете на 1000 га пашни по данным Тамбовстата приходилось 3,1 трактора, дефицит составлял более чем 7 машин. В вопросах обеспечения зерноуборочными комбайнами проблема дефицита машин решена путем обновления их парка более производительными комбайнами (Рисунок 13).

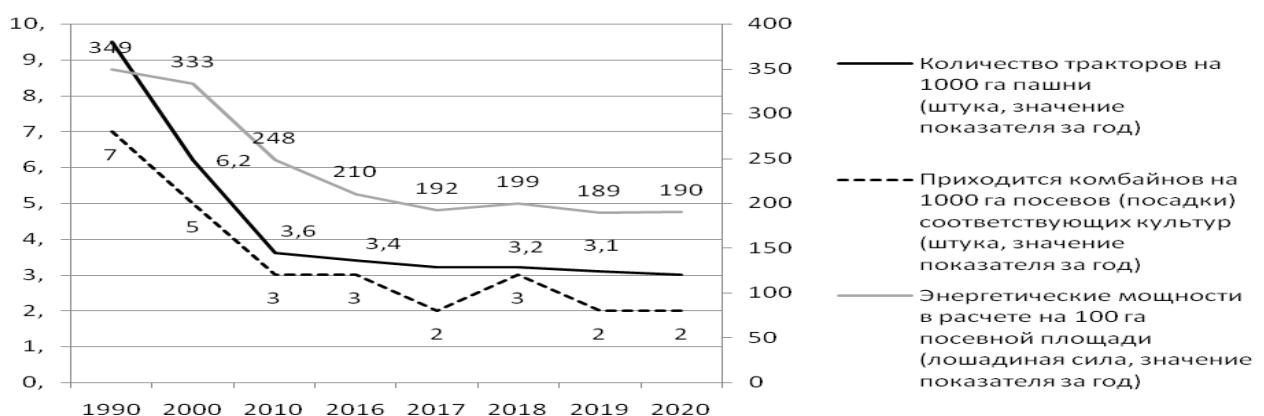


Рисунок 13 - Приходится тракторов в расчете на 1000 га пашни (единиц), зерноуборочных комбайнов в расчете на 1000 га посевов зерновых и масличных культур (единиц) и энергетические мощности в расчете на 100 га посевной площади сельскохозяйственных культур (лошадиных сил) в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области в 1990-2020 годах

Источник: [212]

Неблагоприятная ситуация складывается в отношении внесения органических удобрений под посевы зерновых культур. В 2020 году в расчете на 1 га их посева было внесено 0,4 тонны, что в 12,5 раз меньше нормы (Рисунок 14).

Следует отметить факт недостаточности темпов обновления машинно-тракторного парка отрасли составляющих 4,1% в год. Для полного восстановления средств механизации зернопроизводства потребуется не менее 24,5 лет. Кроме того, в вопросах тракторообеспечения не наблюдается широкого внедрения

инновационных продуктов в массовое производство, о чем свидетельствует снижающаяся энергообеспеченность единицы посевной площади. По сравнению с 1990 годом в расчете на 100 га посевной площади объем примененных энергетических мощностей в 2020 году оказался в 1,8 раза ниже.

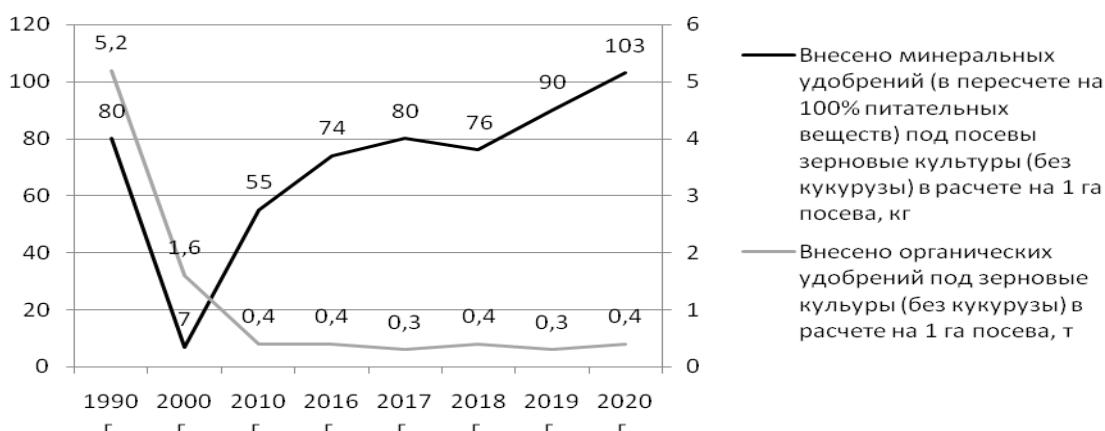


Рисунок 14 - Внесено минеральных и органических удобрений в расчете на 1 га посева зерновых культур в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области в 1990-2020 годах

Источник: [182, 183]

Восстановление пищевого потенциала почв в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области происходит преимущественно за счет внесения минеральных удобрений, которых в 2020 году было внесено 103 кг (в пересчете на 100% питательных веществ), что на 39,1% больше, чем в 2016 году, в 14,7 раз больше по сравнению с 2000 годом и на 28,7% больше по сравнению с эталонным 1990 годом.

Интерпретация полученных результатов регрессионного анализа позволяет утверждать:

- увеличение доли посева в структуре зернового клина на 1% позволило бы в 2020 году увеличить урожайность пшеницы на 0,15 ц/га, кукурузы на зерно - на 0,6 ц/га, ячменя - на 0,6 ц/га;

- прирост доли затрат на удобрения (минеральные и органические) в структуре производственных затрат на 1% позволил обеспечить увеличение урожайности в среднем пшеницы - на 0,2 ц/га, кукурузы на зерно - на 4,6 ц/га, ячменя - на 0,1 ц/га;

- снижение прямых затрат труда в расчете на 1 га посева культуры на 1 % позволил в 2020 году увеличить урожайность пшеницы - на 0,7 ц/га, ячменя - на 0,4 ц/га, при производстве кукурузы на зерно наблюдалась обратная зависимость - увеличение на 1% трудозатрат на единицы площади посева влечет снижение урожайности культуры на 1,4 /га;

- возрастание расходов на амортизацию основных средств в расчете на 1 га посева культуры (связано с применением более дорогой и производительной техники, допускающей снижение потерь зерна при уборке) на 1% влечет увеличение урожайности пшеницы на 0,9 ц/га, кукурузы на зерно на 1,8 ц/га, ячменя - на 0,6 ц/га (Приложения Е-И, Таблица 25).

Таблица 25 - Регрессионный анализ урожайности основных зерновых культур по видам в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области в 2020 году

зерновая культура	свободный член	x_1 (доля посева культуры)	x_2 (доля затрат на удобрения в структуре производственных затрат)	x_3 (затраты труда в расчете на 1 га посевной площади)	x_4 (технический уровень производства)
Пшеница	30,1	0,15	0,2	-0,7	0,9
Кукуруза на зерно	53,7	0,6	4,6	-1,4	1,8
Ячмень	27,4	0,6	0,1	-0,4	0,6

Источник: расчеты автора

При этом полученные модели множественной регрессии по зерновым культурам в сельскохозяйственных организациях, вошедших в круг исследования, статистически значимы.

Развитие зернопроизводства влечет за собой изменения в последующих звеньях зернопродуктового подкомплекса АПК.

Анализ влияния факторов на объемы производства основной продукции зернопереработки Тамбовской области проведен с помощью метода цепных подстановок.

По видам зерноперерабатывающих мощностей в регионе рассчитывается изменение объема производства продукции (O) за счет производственных мощностей (ПМ) и уровня их загрузки (УЗПМ):

$$O = PM * UZPM \quad (1).$$

В 2016-2020 годы произошло увеличение среднегодовых производственных мощностей региональной мукомольной промышленности с 380 до 526 тыс. тонн или на 38,2%. Позитивные изменения за этот период коснулись уровня их загрузки с 75,41 до 82,9% (Рисунок 15). Такие же изменения затронули комбикормовую промышленность, производственные мощности в которой увеличились в 4,5 раза за 2016-2020 годы. На фоне резкого наращивания возможностей производства комбикормов, не соответствующего темпам увеличения спроса на них со стороны животноводческих комплексов в 2020 году, наблюдалось снижение уровня загрузки мощностей переработки с 85,65 до 71,6%. Как следствие объемы производства комбикормов увеличились в 3,8 раза до 1288,8 тыс. т.

В спиртовой промышленности за исследованный период в 2016-2020 годах не произошло изменения размера производственных мощностей по выпуску спирта этилового из пищевого сырья в связи с тем, что в 2014 году в эксплуатацию были введены дополнительные линии по производству 600 тыс. дкл. готовой продукции. Уровень загрузки мощностей по производству спирта за 2016-2020 годы увеличился на 3,75%, что позволило нарастить производство спирта на 227,4 тыс. дкл.

Факторный анализ объемов производства продукции зернопереработки показал, что основной причиной увеличения объемов производства продукции зернопереработки стало увеличение производственных мощностей. Так, при производстве муки из зерновых культур этот фактор обеспечил 73,8% общего прироста выпуска. При производстве комбикормов положительное влияние

увеличения объемов выпуска было частично нивелировано возросшей недозагрузки технологический линий (с 14,35 до 28,4%). Такое сглаживание положительного эффекта увеличения производства комбикормов не позволило дополнительно получить 252,9 тыс. т готовой продукции. В спиртовой промышленности прирост объемов производства спирта этилового в 2020 году по сравнению с 2016 годом был обеспечен за счет фактора увеличения загрузки производственных мощностей.

В целом, за период 2010-2020 годов произошло укрепление и увеличение масштабов использования производственной базы зерноперерабатывающей промышленности Тамбовской области - уровень загрузки производственных мощностей мукомольной промышленности был увеличен с 71,0 до 82,9%, комбикормовой - с 12,4 до 71,69%, спиртовой - с 42,66 до 81,7%.

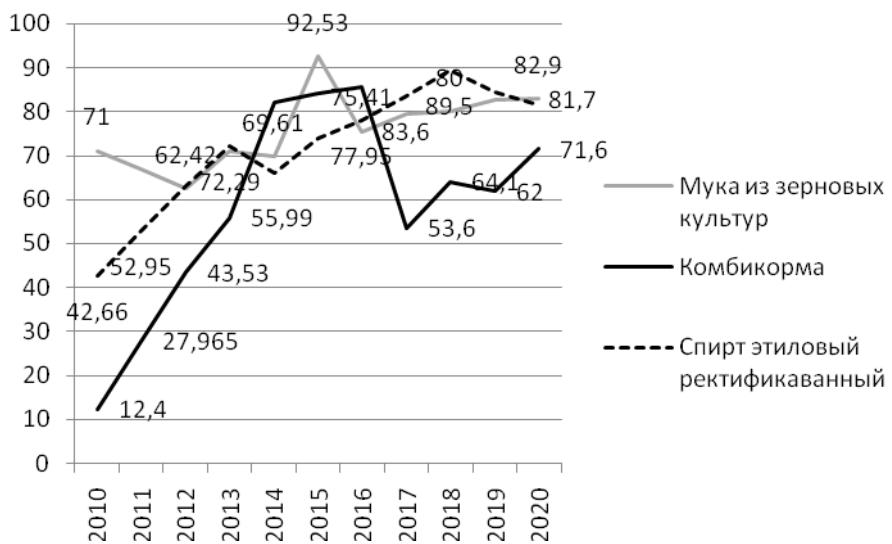


Рисунок 15 - Уровень использования производственных зерноперерабатывающих мощностей в Тамбовской области в 2010-2020 годах

Источник: [223]

Более полный анализ уровня использования производственных мощностей промышленности зернопереработки Тамбовской области в 2016-2020 годах представлен в таблице 26.

В 2016-2020 годах на 60,8% увеличилась стоимость производимой продукции зернопереработки. В абсолютных значениях в 2020 году было произведено такой продукции общей стоимостью 33,7 млрд. руб., в том числе 65,0% из нее составили комбикорма. Рост стоимости произведенных комбикормов для животных всех видов и возрастов за исследованный период составил 173,6% - наибольший среди производимой продукции зернопереработки.

Таблица 26 - Использование мощности по производству основных видов продукции зернопереработки в Тамбовской области в 2016-2020 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение (отклонение) 2020 г. к (от) 2016 г., %
Выпуск продукции (в сопоставимых ценах 2020 года), млн .руб.	20988,5	22548,4	27490,4	31804,0	33758,6	160,8
- муки зерновых культур, тыс. т	5938,8	6019,7	6283,1	8783,9	9057,6	152,5
- комбикормов	12630,3	13826,5	18258,8	20211,3	21921,0	173,6
- спирта	2419,3	2702,2	2948,5	2808,9	2780,1	114,9
Среднегодовая производственная мощность, тыс. т						
- муки зерновых культур	380	380	380	525	525	138,2
- комбикормов	800	1800	1800	1800	1800	225,0
- спирта	6100	6100	6100	6100	6100	100,0
Уровень использования среднегодовой производственной мощности, %						
- муки зерновых культур	75,41	79,3	80	82,5	82,9	+7,49
- комбикормов	85,65	53,6	64,1	62	71,6	-14,1
- спирта	78,0	83,6	89,5	84,5	81,7	3,7
Увеличение производства продукции зернопереработки, млн. руб.	-	1559,8	4942,0	4313,65	1954,6	-
в т.ч. за счет ввода нового оборудования	-	1066,8	0,0	1918,1	0,0	-
- муки	-	0	0	1918,1	0,0	-
- комбикормов	-	1066,8	0,0	0,0	0,0	-

Источник: расчеты автора

Следует отметить, что ежегодно в 2017-2020 годах происходило увеличение стоимости объемов производимой продукции зернопереработки (в сопоставимых ценах 2020 года).

В целом, в 2016-2020 годах зерновое хозяйство Тамбовской области испытывало положительное влияние факторов внешней среды, выразившиеся в увеличении производства продукции, как сельского хозяйства, так и зернопереработки.

2.3. Эффективность функционирования зернового хозяйства

Эффективность функционирования зернового хозяйства представляет собой сложную экономическую категорию, что связано с необходимостью оценки разных аспектов экономической деятельности от производственной и организационной до финансовой и социальной. В классическом виде она представляет соотношение полученных результатов к понесенным на его получение затратам производственных факторов.

В отношении зернового хозяйства оценка эффективности функционирования должна проводиться на основе комплексного подхода, который предполагает аналитические исследования по ключевым параметрам, отражающих базовые требования к организации и управлению развитием продуктового подкомплекса АПК. В их числе можно назвать:

- согласованность взаимодействия участников единого технологического цикла (K_c);
- пропорциональность возможностей участников смежных видов бизнеса для осуществления полного технологического цикла производства конечного продукта (K_n);
- территориальное единство размещения всех участников производства конечного продукта (K_p);

- высокая эффективность осуществления совместной деятельности, в том числе обеспеченная получением синергетического эффекта от взаимодействия (K_3).

В итоге должен быть рассчитан комплексный коэффициент организационно-экономической эффективности зернопродуктовым подкомплексом АПК ($K_{3\text{ЗПП}}$) по формуле:

$$K_{3\text{ЗПП}} = \frac{K_c + K_n + K_p + K_3}{4} \quad (2).$$

Уровень согласованности экономических интересов товаропроизводителей смежных отраслей характеризует показатель коэффициента корреляции рангов Спирмена, рассчитанный по динамическим ранжированным рядам цен реализации зерна и продуктов зернопереработки.

Уровень пропорциональности мощностей смежных отраслей устанавливается через показатели:

- соотношения объемов валового производства i -го вида сельскохозяйственной продукции и мощностей единовременного хранения того же вида сельскохозяйственной продукции;

- доля j -го канала реализации i -го вида сельскохозяйственной продукции в структуре общей выручки от реализации сельскохозяйственной продукции (расчет ведется только по сельскохозяйственным товаропроизводителям);

- удельный вес потерь i -го вида сельскохозяйственной продукции в структуре общего объема его использования.

Оценка территориального размещения участников совместного производства конечного продукта проводится в системе следующих показателей:

- балл эффективности размещения, рассчитываемый по формуле (3)

$$B_i^c = \frac{I_y}{I_c} \quad (3),$$

где I_y - индекс урожайности i -го вида сельскохозяйственной продукции;

I_c - индекс себестоимости i -го вида сельскохозяйственной продукции.

Получаемые результаты расчета балла эффективности размещения оцениваются по нормативным значениям, приведенным в таблице 27.

Радиус сырьевой базы (P) рассчитывается по формуле (4)

$$P = \frac{O_i}{\Pi_i * Y_i * \pi}, \quad (4),$$

где O_i - объем переработки сельскохозяйственного сырья i -го вида, т;

Π_i - плотность посевов i -го вида сельскохозяйственной культуры;

Y_i - урожайность посевов i -го вида сельскохозяйственной культуры.

Эффективность взаимодействия оценивается через показатель уровня рентабельности производства i -го вида сельскохозяйственной продукции и производимого из него конечного продукта.

Таблица 27 - Нормативные значения степени благоприятности условий размещения сельскохозяйственных культур и отраслей по совокупному баллу эффективности

Группа	Условия	Диапазон баллов
1	неудовлетворительные	менее 50
2	удовлетворительные	51-99
3	хорошие	100-150
4	отличные	более 150

Источник: [19]

Результативность отдельных видов производства конечной продукции зернового хозяйства Тамбовской области представлены в таблицах 28-30.

В 2016-2020 годы эффективность производства пшеницы увеличилась - урожайность культуры возросла на 27,3% до 48,5 ц/га, трудоемкость - снизилась на 34,7% до 0,155 чел.-час. в расчете на 1 ц произведенного зерна, прибыль от реализации 1 ц зерна пшеницы - на 19,6%, уровень рентабельности - на 47,8% до 84,1%.

В отраслях зернопереработки, в которых в качестве основного сельскохозяйственного сырья используется зерно пшеницы, произошло увеличение выпуска конечной продукции. Так, объемы производства муки пшеничной в 2016-2020 годах возросли на 52,5% до 436,8 тыс. т, спирта этилового на 5,0% до 4982,3 тыс. дкл. Однако за этот период наблюдалось снижение уровня рентабельности производства муки на 4,3% до 10,3%, спирта - на 21,1% до 60,4%. Причиной такого положения стал более низкий темп роста цен реализации на муку и спирт по сравнению с темпом роста затрат на их производство и продажу. На этом фоне прибыль от реализации 1 т отгруженной муки снизился на 40,6%, спирта этилового - на 27,5%. Но даже при снижении доходности мукомольного и спиртового бизнеса за исследованный период наблюдалось повышение уровня товарности готовой продукции - муки на 9,1% до 76,3%, спирта - на 33,6% до 111,3%.

Таблица 28 - Эффективность производства продукции мукомольного и спиртового производства зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в 2016-2020 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
1	2	3	4	5	5	7
Эффективность производства пшеницы						
Урожайность пшеницы, ц/га	38,1	47,7	33,6	30,6	48,5	127,3
Трудоемкость производства 1 ц зерна пшеницы, чел-час	0,237	0,194	0,251	0,242	0,155	65,3
Производственная себестоимость 1 ц зерна пшеницы, руб.	561,0	472,6	677,5	726,3	580,3	103,4
Полная себестоимость 1 ц зерна пшеницы, руб.	566,4	521,2	615,2	712,8	650,0	114,8
Прибыль от реализации зерна пшеницы - всего, млн. руб.	2554,8	1652,9	3728,1	3503,0	9711,6	380,1
в т.ч. в расчете на 1 га посева, тыс. руб.	8,2	3,7	8,7	7,5	26,5	324,3
на 1 ц реализованного зерна пшеницы, руб.	205,3	100,4	224,6	269,2	245,5	119,6

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5	6	7
Уровень рентабельности производства, %	36,3	19,3	36,5	37,8	84,1	+47,8
Эффективность мукомольного производства						
Объем производства муки, тыс. т	286,4	290,3	303	423,6	436,8	152,5
Производство муки, млн. руб.	29,4	29,8	31,1	43,5	44,9	152,5
Уровень товарности муки, %	67,2	69,7	77,2	86,4	76,3	+9,1
Затраты на производство и реализацию в расчете на 1 т отгруженного объема муки, руб.	10987,4	8021,7	12871,2	14124,1	16731,4	152,3
Прибыль от реализации в расчете на 1 т отгруженной муки, тыс. руб.	1209,2	1406,7	969,0	881,6	718,4	59,4
Уровень рентабельности производства, %	15,0	15,9	14,4	15,3	10,6	-4,3
Эффективность производства спирта этилового из пищевого сырья						
Объем производства спирта, тыс. дкл	4743,7	5098,4	5460,1	5153,9	4982,3	105,0
Производство спирта, млн. руб.	2428,8	2656,3	2915,7	2803,7	2780,1	114,5
Уровень товарности спирта, %	77,7	112,7	110,7	107,9	111,3	+33,6
Затраты на производство и реализацию в расчете на 1 дкл отгруженного объема спирта, руб.	224,0	242,3	274,4	319,1	347,8	155,3
Прибыль от реализации в расчете на 1 тыс. дкл отгруженного спирта, тыс. руб.	194,3	125,9	140,4	122,8	140,9	72,5
Уровень рентабельности производства, %	81,5	88,2	95,0	56,0	60,4	-21,1

Источник: расчеты автора

Такая же ситуация наблюдается в комбикормовом производстве. Наблюдается повышение эффективности производства сельскохозяйственного сырья и снижение комбикормов. Так, в 2016-2020 годах рентабельность производства ячменя увеличилась на 39,6%. В обеих смежных отраслях комбикормового производства имело место увеличение затрат на единицу реализованной продукции. В связи с тем, что комбикормовое производство в Тамбовской области преимущественно развивается как структурное подразделение крупных животноводческих фабрик и комплексов максимальный уровень

товарности в 2020 году составил только 5,0%. Увеличение себестоимости 1 тонны комбикормов объективно влекло удорожание производства мяса птицы и свиней (Таблица 29).

Таблица 29 - Эффективность производства продукции комбикормового производства зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в 2016-2020 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
Эффективность производства ячменя						
Урожайность ячменя ц/га	26,3	36,9	29,6	24,5	40,9	155,4
Трудоемкость производства 1 ц зерна фуражного ячменя чел-час	0,261	0,222	0,232	0,306	0,217	83,0
Производственная себестоимость 1 ц зерна ячменя руб.	66,2	495,0	617,6	739,1	616,9	93,1
Полная себестоимость 1 ц зерна ячменя руб.	567,5	546,9	589,9	662,2	657,1	115,8
Прибыль от реализации зерна ячменя - всего, млн. руб.	550,1	321,7	1174,8	1094,4	2112,3	384,0
в т.ч. в расчете на 1 га посева, тыс. руб.	16,7	20,6	69,7	61,7	12,4	318,0
на 1 ц реализованного зерна ячменя руб.	148,2	81,3	291,8	305,9	303,3	204,7
Уровень рентабельности производства, %	26,1	14,9	49,5	46,2	65,7	+39,6
Эффективность комбикормового производства						
Объем производства комбикормов, тыс. т	694,7	917,4	1015,5	1101,4	1257,3	181,0
Производство комбикормов млн. руб.	6925,2	9326,4	9927,0	10736,3	12389,1	178,9
Уровень товарности комбикормов, %	0,0	0,7	2,4	2,3	5,0	-
Затраты на производство и реализацию в расчете на 1 т отгруженного объема комбикормов, тыс. руб.	11,3	10,7	11,8	13,3	16,7	147,8
Прибыль от реализации в расчете на 1 т отгруженных комбикормов, тыс. руб.	-	83,6	29,1	18,9	6,1	-
Уровень рентабельности производства, %	-	32,0	40,2	25,7	22,4	-

Источник: расчеты автора

Осуществляя реализацию даже небольших объемов готовой продукции (64,5 тыс. т), производители обеспечили в 2020 году рентабельность проданной продукции на уровне 22,4%.

Нестабильным с точки зрения экономической эффективности для сельскохозяйственных товаропроизводителей является выращивание кукурузы на зерно. В 2016-2020 годах амплитуда величин уровня рентабельности составляла 61,0%. Несмотря на снижение урожайности зерна кукурузы в 2020 году по сравнению с 2016 годом на 10,9%, уровень рентабельности увеличился на 11,9% (Таблица 30).

Таблица 30 - Эффективность производства продукции крахмало-паточного производства зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в 2016-2020 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
1	2	3	4	5	6	7
Эффективность производства зерна кукурузы						
Урожайность кукурузы на зерно, ц/га	62,2	55,5	56,9	70,3	55,4	89,1
Трудоемкость производства 1 ц зерна пшеницы, чел-час	0,199	0,248	0,219	0,158	0,166	83,4
Производственная себестоимость 1 ц зерна пшеницы, руб.	543,2	528,3	650,1	574,4	653,1	120,2
Полная себестоимость 1 ц зерна пшеницы, руб.	480,1	534,1	649,7	622,1	662,6	138,0
Прибыль от реализации зерна пшеницы - всего, млн. руб.	1534,2	232,9	511,0	1339,4	1966,2	128,2
в т.ч. в расчете на 1 га посева, тыс. руб.	18,4	2,1	7,1	17,2	26,	143,0
на 1 ц реализованного зерна кукурузы руб.	286,5	56,8	91,1	296,0	474,8	165,7
Уровень рентабельности производства, %	59,7	10,6	14,0	47,6	71,6	+11,9
Эффективность крахмало-паточного производства						
Объем производства крахмала тыс. т	17,1	16,8	17,4	22,8	23,7	138,6
Затраты на производство в расчете на 1 т произведенного объема крахмала, тыс. руб.	17,1	17,5	18,2	18,9	21,8	127,4

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4	5	6	7
Прибыль от реализации в расчете на 1 т произведенного объема крахмала, тыс. руб.	26,4	27,0	26,8	23,2	25,8	97,9
Уровень рентабельности производства, %	54,1	54,4	47,3	22,5	18,4	-35,7

Источник: расчеты автора

Снижение доходности наблюдалось за исследованный период в отношении производства крахмалов. Наращивание производства готового продукта на 38,6% сопровождалось повышением затрат на производство единицы его массы на 27,4% и снижением прибыли - на 2,1%.

Это повлекло сокращение уровня рентабельности на 35,7%, но превращения крахмало-паточной промышленности из одного из высокодоходных видов бизнеса в убыточное производство не произошло. В 2020 году заводы региона смогли обеспечить получение прибыли в размере 18,4 руб. в расчете на 100 руб. произведенных затрат.

В целом, в Тамбовской области зернопродуктовый подкомплекс АПК в 2016-2020 годах обеспечивал получение уровня рентабельности на уровне 23,9-40,2% (Рисунок 16).

Наличие колебаний уровня рентабельности зернопродуктового подкомплекса АПК свидетельствует о том, что он испытывает в постоянном режиме влияние рыночной конъюнктуры. В свою очередь, поддержание его внутренней целостности в сочетании с быстрой изменчивости определяется межхозяйственными связями. В контексте системного анализа их сила зависит от экономической заинтересованности контрагентов во взаимодействии.

Поляков Д.А. и Кузичева Н.Ю. указывают, что хозяйствственные связи опосредуют организацию, экономические и правовые основы взаимосвязи между сторонами- партнерами и создаются для создания и поддержания взаимовыгодных материальных, денежных и информационных потоков [132].

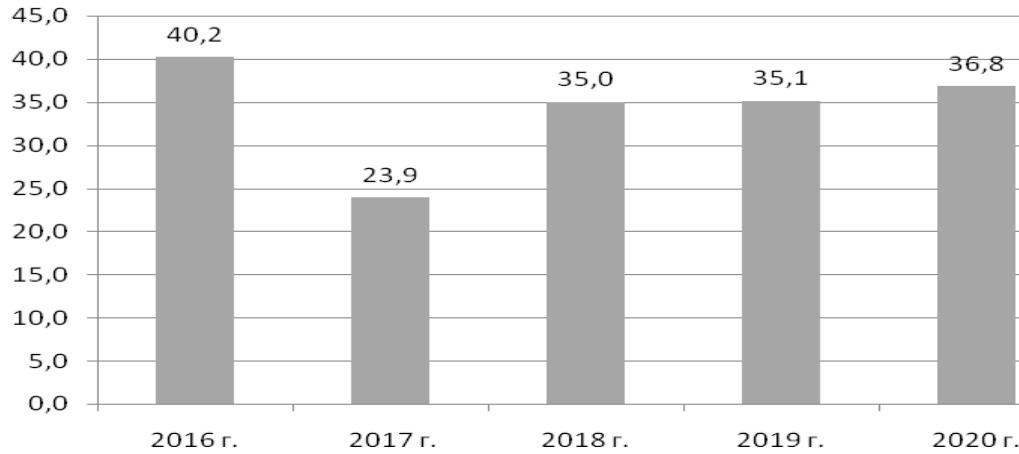


Рисунок 16 - Уровень рентабельности зернопродуктового подкомплекса Тамбовской области в 2016-2020 годах, %

Источник: расчеты автора

Экономическое содержание межотраслевого взаимодействия состоит в удовлетворении их носителями своих экономических интересов. В свою очередь, в рамках единого технологического цикла они получают реализацию через распределительные отношения. Их экономическая суть состоит в экономическом взаимодействии между физическими и юридическими лицами по поводу формирования доходов в размере достаточном для возмещения затраченных ими ресурсов по расширенному типу на каждом предыдущем этапе технологического процесса выпуска конечного продукта.

Распределительные отношения характеризует структура распределения стоимости и конечных экономических результатов между участниками законченного технологического цикла за определенный промежуток времени.

Функционируя в условиях рыночной среды и сталкиваясь с высоким динанизмом конъюнктурных изменений, хозяйствующие субъекты, представляющие как сельское хозяйство, так и зерноперерабатывающие отрасли промышленности, приоритетными формами организации межотраслевого взаимодействия признают договорные отношения (мукомольная, спиртовая, крахмало-паточная промышленность) либо развитие как структурного

подразделения в рамках агропромышленного предприятия (комбикормовая промышленность). В первом случае риск коммерческих потерь минимизируется краткосрочностью обязательств поставок и оплаты по установленным ценам, во втором - их переносом на последующие производственные этапы.

В таблице 31 представлена структура распределения конечных экономических результатов между участниками зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в 2016-2020 годы.

В среднем в регионе под влиянием объективных рыночных законов (спроса и предложения, конкуренции) в зернопродуктовом подкомплексе АПК сформировалась не достаточно справедливая структура распределения конечной стоимости, находящая выражение в равенстве долей распределения совокупных затрат и выручки между основными участниками процесса производства конечного продукта - неся 76,4% совокупных затрат сельское хозяйство получает 56,7% общей прибыли (без учета доли государства), то есть на 19,9% меньше. Несмотря на такой дисбаланс, отрасль, обеспечив в среднем в 2016-2020 годы уровень рентабельности производства зерна на уровне 37,1%, заняла позиции лидера в структуре совокупной прибыли от реализации.

В разрезе отдельных отраслей зерноперерабатывающей промышленности наиболее справедливые пропорции распределения затрат и выручки от реализации готовой продукции наблюдались в среднем за исследованный период в спиртовом производстве. Так, разница долей в структуре затрат и выручки в этой области зернового хозяйства составила 3,1, в других (мукомольное, комбикормовое, крахмало-паточное производства) - более 15%.

Таблица 31 - Структура распределения конечных экономических результатов между участниками зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в 2016-2020 годы, %

Показатели	Зернопродуктовый подкомплекс АПК	Мукомольная промышленность	Спиртовая промышленность	Комбикормовая промышленность	Крахмалопаточная промышленность
Доля в совокупных затратах					
- сельское хозяйство	76,4	73,8	87,0	78,2	54,9
- зерноперерабатывающий завод	23,6	26,2	13,0	21,8	45,1
Доля в совокупной выручке от реализации					
- сельское хозяйство	53,0	41,3	84,1	63,9	41,3
- зерноперерабатывающий завод	47,0	58,7	15,9	36,1	58,7
Доля в совокупной прибыли					
- сельское хозяйство	39,9	63,1	63,1	48,2	40,5
- зерноперерабатывающий завод	31,5	23,8	23,8	38,7	46,4
- государство	28,5	13,1	13,1	13,1	13,1
Уровень рентабельности, %	33,6	21,4	51,6	31,7	37,4
- сельское хозяйство	37,1	34,0	33,0	34,3	33,4
- зерноперерабатывающий завод	30,3	14,3	76,2	29,8	39,3

Источник: расчеты автора

Равномерное распределение доходов между сельскохозяйственным производством и зерноперерабатывающими заводами за исследованный период наблюдалось в комбикормовом и крахмало-паточном производствах, превышение рентабельности сельскохозяйственного над промышленным производством - в мукомольной промышленности, обратная ситуация - в спиртовом бизнесе. Зернопродуктовый подкомплекс АПК помимо вертикальных межотраслевых связей включает в себя горизонтальные внутриотраслевые межхозяйственные отношения. В современном зерновом хозяйстве они основаны на приобретении товарными зерновыми хозяйствами семян для посева высоких репродукций (элита, I репродукция) в семеноводческих хозяйствах региона.

В Тамбовской области действует система семеноводческих хозяйств, включающая 13 предприятий, 8 из которых специализируются на производстве семян зерновых и зернобобовых культур (КФХ «Пчелка», АО «учхоз Комсомолец» Мичуринского района, Екатерининская опытная станция филиал ФГБНУ ФНЦ ВИГРР им. Н.И. Вавилова Никифоровского района, ООО «Анненка», ООО «Приволье» Гавриловского района, ООО «Липовка», ИП глава КФХ Четырина Н.А. Тамбовского района, АО «Уваровская Нива» Уваровского района).

Результаты сравнительного анализа эффективности производства зерна в семеноводческом и товарном хозяйствах Мичуринского района Тамбовской области в среднем в 2016-2020 годах представлены в таблице 32.

Исследование охватило сельскохозяйственные организации этих типов, расположенные в одной природно-климатической подзоне Тамбовской области.

Несмотря на то, что в АО «Подъем» Мичуринского района в среднем в 2016-2020 годах было обеспечено получение более высокой урожайности зерновых колосовых культур на 50,6% (хозяйство является передовой сельскохозяйственной организацией Тамбовской области, имеющая зерновую специализацию) и использование производственных ресурсов, более высокие экономические результаты на единицу массы зерновой продукции продемонстрировало семеноводческое хозяйство (АО учхоз «Комсомолец»).

Таблица 32 - Сравнительный анализ эффективности производства зерна в семеноводческом и товарном хозяйствах Мичуринского района Тамбовской области в среднем в 2016-2020 годах

Показатели	Семеноводческое хозяйство (АО "учхоз Комсомолец" Мичуринского района)	Товарное хозяйство (АО "Подъем" Мичуринского района)	Отношение п.3 к п. 2, %
Урожайность зерновых культур, ц/га	32,7	49,3	150,6
в т.ч. пшеницы	42,5	51,9	122,0
Трудоемкость производства 1 ц зерна, чел-час	0,4	0,1	39,3
в т.ч. пшеницы	0,2	0,2	80,8
Производственная себестоимость 1 ц зерна, руб.	710,8	674,0	94,8
в т.ч. пшеницы	664,0	609,4	91,8
Прибыль от реализации зерна - всего, тыс. руб.	5133,3	22064,2	429,8
в т.ч. в расчете на 1 га посева, тыс. руб.	8,4	7,8	93,1
на 1 ц реализованной продукции, руб.	668,2	360,8	54,0
Прибыль от реализации зерна пшеницы - всего, тыс. руб.	3256,2	14200,4	436,1
в т.ч. в расчете на 1 га посева, тыс. руб.	16,3	12,4	76,3
на 1 ц реализованной продукции, руб.	383,1	249,0	65,0
Уровень рентабельности производства зерна, %	65,1	27,7	-37,3
в т.ч. пшеницы	54,1	36,1	-18,1

Источник: расчеты автора

Так, в расчете на 1 га посева зерновых колосовых культур за исследованный период было получено прибыли на 23,7% больше, чем в товарной сельскохозяйственной организации. Главным фактором такого экономического благополучия, несмотря на более высокие производственные затраты на 1 га посевной площади зерновых культур (на 42,7% больше, чем в АО «Подъем» Мичуринского района), являются устойчиво высокие цены реализации на семенной материал озимой, яровой пшеницы и ячменя. Превышение средних цен продажи

семенного материала зерновых культур над средними ценами реализации зерна товарным хозяйством в 2016-2020 году составило 37,8%.

Итак, как показал анализ эффективности функционирования зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области он обладает высоким экономическим потенциалом, реализация которого во многом определяется организационными особенностями размещения, уровня согласованности и эффективности межотраслевого взаимодействия, пропорциональности развития смежных отраслей (Таблица 33).

Таблица 33 - Организационно-экономическая эффективность межотраслевого взаимодействия между основными участниками зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в среднем в 2016-2020 годах

Показатели	Факт (в среднем 2016-2020 гг.)	Норматив	Отношение п.2 к п.3, %
Согласованности			0,78
Коэффициент корреляции Спирмана			
- производство муки, спирта	0,75	1	75,0
- производство комбикормов	0,87	1	87,0
- производство крахмала	0,74	1	18,0
Пропорциональности			0,7
Соотношение объемов производства зерна и мощностей его единовременного хранения	1	1	100,0
Доля канала реализации "на переработку"	70,0	95,0	73,6
Доля потерь в зерновых ресурсах на конец года	6,9	4	65,2
Территориального размещения			0,76
Балл эффективности размещения	167	150	111,3
Средний радиус доставки сырья, км	78	50	64,1
Эффективности взаимодействия			1,73
Уровень рентабельности			
- зернопроизводства	37,1	29	-8,1
- зернопереработки	30,3	10	-20,3

Источник: расчеты автора

К сожалению, в 2016-2020 годах произошло увеличение значения комплексного коэффициента организационно-экономической эффективности

зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области на 2,1%, причиной чего главным образом выступил фактор улучшения межотраслевых взаимоотношений между зерноперерабатывающими заводами и сельскохозяйственными производителями (Рисунок 17).

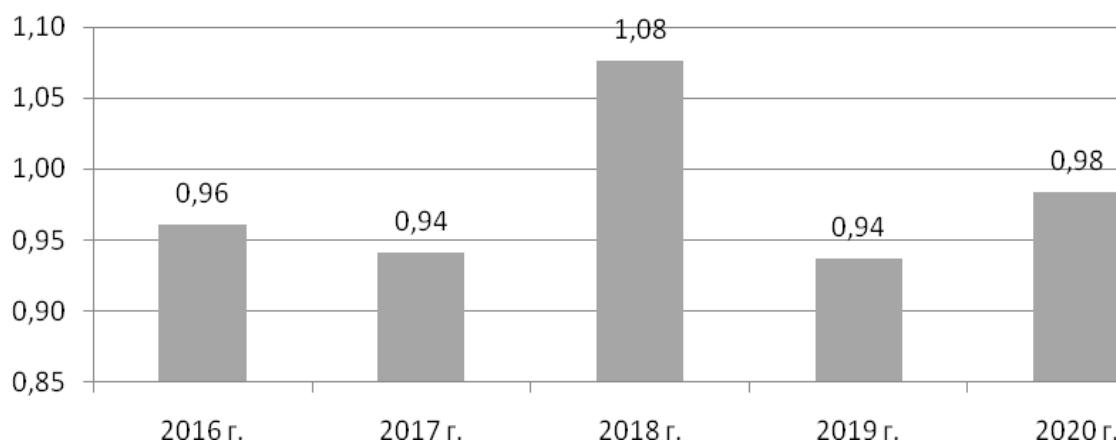


Рисунок 17 - Комплексный коэффициент организационно-экономической эффективности зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в 2016-2020 годах

Источник: составлено по расчетам автора

В целом, в 2016-2020 годах произошло незначительное повышение эффективности функционирования зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области, но сохранившего потенциал расширенного воспроизводства.

2.4. Оценка результативности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК

Сложность и высокий динамизм внешней среды, необходимость адекватной реакции на них со стороны специализированного бизнеса требуют поиска эффективного подхода к управлению развитием и его адекватной оценке, позволяющей однозначно трактовать уровень успеха достижения целей функционирования и трансформации производственно-экономической системы,

которой по сути является зернопродуктовый подкомплекс АПК. В условиях неустойчивости и неопределенности социально-экономических процессов в национальном и региональном хозяйствах возрастающее значение имеет стратегическое управление его развитием. Как отмечалось выше, стратегическое управление трансформационными процессами в зерновом хозяйстве осуществляется на государственном и хозяйственном уровнях, что, с одной стороны, предполагает односторонность вектора его развития, с другой - наличие организационно-экономического механизма, стимулирующего получение запланированного результата.

На государственном уровне стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом АПК осуществляется через индикативное планирование натуральных параметров обеспечения продовольственной безопасности и дополнительных возможностей продаж зерна и зернопродуктов на мировых торговых площадках.

В Государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Тамбовской области заложены параметры основных тенденций развития зернопродуктового подкомплекса АПК региона (Таблица 34).

За период 2016-2020 годов в планах было предусмотрено увеличение производства зерна в хозяйствах всех категорий на 29,3%, муки из зерновых культур - на 30,6%, крупы - на 41,8%, спирта этилового - на 15,7%. Фактический рост производства зерна превысил плановые значения на 21,2%, продукции зернопереработки (муки) - на 21,9%.

Увеличение фактического производства за эти годы было достигнуто по всем видам продукции. Так, прирост объемов выпуска муки составил 52,5%, крупы - 33,3%, спирта этилового - 8,7%, зерна всех видов - 50,1%.

На протяжении всего исследованного периода (за исключением 2019 года) процент выполнения целевых параметров производства основных продуктов зернопереработки (мука, крупа) превышал 106,9%. Следует отметить, что рост

процента перевыполнения плана в 2016-2020 годах отмечен в отношении муки и зернового сырья, соответственно 17,9 и 16,3%.

Таблица 34 - Выполнение целевых параметров развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области в 2016-2020 годы

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение (отклонение) 2020 г.к (от) 2016 г., %
Производство муки, тыс. т						
- план	268	270	290	300	350	130,6
- факт	286,4	290,3	303	423,6	436,8	152,5
Производство крупы, тыс. т						
- план	5,5	6	7,2	7,2	7,8	141,8
- факт	7,2	8,6	7,76	7	9,6	133,3
Производство спирта, тыс. дкл						
- план	3500	3550	3824	4010	4050	115,7
- факт	3579,1	3823,8	4049,4	3998,8	3891,4	108,7
Производство зерновых и зернобобовых в хозяйствах всех категорий, тыс. т						
- план	3200	3900	3978	4057,6	4138,7	129,3
- факт	3250	4143,6	3366,2	3412,5	4876,8	150,1
Процент выполнения программных параметров:						
- муки из зерновых культур	106,9	107,5	104,5	141,2	124,8	+17,9
- крупы	130,9	143,3	107,8	97,2	123,1	-7,8
- спирта этилового	102,3	107,7	105,9	99,7	96,1	-6,2
- зерна	101,6	106,2	84,6	84,1	117,8	+16,3

Источник: [200]

Бойко Н.Е. указывает на необходимость перехода к более широкому применению модели комплексной оценки стратегического управления. Она предполагает, во-первых, структурирование экономических систем по организационным уровням, имеющим критичное значение для существования бизнеса, во-вторых - выстраивание «пирамиды эффективности» предполагающей

наличие связей между целями их развития, в том числе в разрезе структурных подразделений бизнеса, в-третьих - систему показателей, отражающих эффективность достижения плановых параметров [29].

В настоящее время в практике хозяйствующих субъектов используются модели оценки эффективности стратегического развития бизнеса, опирающиеся на:

- ресурсно-результативный подход, основанный на сопоставлении результатов и уровнем удовлетворения экономических интересов групп участников (собственники, менеджеры, трудовой коллектив);
- метод АВРА (activity-based profitability analysis), в рамках которого осуществляют соотнесение доходов, получаемых в рамках отдельных бизнес-процессов, при взаимодействии с конкретными потребителями;
- метод «Пирамида эффективности» (МакНейр К., Ланч Р., Кросс К.), дополняющий уровни оценки эффективности нефинансовыми показателями, например, объем реализации;
- метод BSC (Нортон Р., Каплан Д.), позволяющий перевести общую стратегию развития в систему показателей.

Наиболее полная с точки зрения охвата основных процессов бизнеса является метод системы сбалансированных показателей, предусматривающий выявление ключевых проекций формирования экономического потенциала бизнеса, установление причинно-следственных связей между ними и установление показателей, отражающих результативность каждой из них.

В работе сделана попытка адаптации метода системы сбалансированных показателей к производственной мезоструктуре зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области.

Ключевыми проекциями проведения анализа эффективности стратегического управления развитием зернового хозяйства выступили:

- финансово-экономическая деятельность;
- рыночные позиции (рынок);
- бизнес-процессы;

- персонал и инновации.

Финансово-экономическая деятельность рассматривается в процессе анализа эффективности стратегического управления как источник возобновления бизнеса на следующем производственном цикле, повышения экономического потенциала участников и устойчивости социально-экономической системы (подкомплекса АПК) в целом.

Рыночные позиции оцениваются, прежде всего, как степень удовлетворения спроса на продукцию и место, занимаемое зерновым хозяйством в национальном рейтинге производителей конкретного вида продукции зерноперерабатывающего подкомплекса АПК страны.

Бизнес-процессы представляют собой последовательно осуществляемые во внутренней среде процессы управляемой подсистемы по созданию экономической ценности и направленные на удовлетворение потребностей ее внешних клиентов в ресурсах и услугах. Любой процесс по определению представляет собой последовательную смену состояний, изменений, действий, направленные на достижение определенных результатов. На фоне этого можно говорить о включенности в него технологической, организационной, экономической и управлеченческой составляющих. Их объединение в процессе вовлечения производственных ресурсов (земля, труд, капитал) позволяет достигать целевых результатов хозяйственной деятельности. Бизнес-процесс может быть осуществлен только при наличии следующих факторов:

- ресурсов, необходимых для функционирования процессов с заданной результативностью (технология, экономика);
- средств и способов достижения запланированных результатов (организация);
- процедур управления изменениями процессов;
- корректирующих действий в случае несоответствия в процессе (управление)

[140].

Другими словами, любой бизнес-процесс будет получать реализацию только при условии приложения труда как целенаправленных действий людей, обладающих

необходимой квалификацией (знаниями, умениями, навыками). В связи с вовлеченностью в бизнес-процессы людей и высокая зависимость качества их реализации от способностей работников (персонала) критичным уровнем стратегического управления развитием любой социально-экономической системы является персонал.

Персонал (трудовые ресурсы) - это единственный вид производственного фактора, обладающий способностью самостоятельного повышения уровня своего качественного состояния в ходе обучения.

В рамках каждой проекции стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК реализуются мероприятия, направленные на достижение целей II-го и последующих порядков. В их числе можно назвать:

- увеличение оборота капитала, прибыли, сокращение расходов бизнесов;
- увеличение выручки от реализации продукции, работ и услуг, повышение рейтинга в общероссийском или региональном развитии, расширение ассортимента;
- оптимизация процесса производства, улучшение процесса продаж;
- повышение квалификации персонала, его удовлетворенности трудом, эффективности труда, развитие информационной системы.

Каждая из целей представляется в количественно выражаемом показателем и путем сравнения его фактического значения с нормативной величиной переводится в обезличенный вид. Это позволяет рассчитать частные показатели эффективности стратегического управления по формуле (5).

$$K_i^E = \frac{\sum_{j=1}^n d_{ij}}{n} \quad (5),$$

где K_i^E - частный показатель эффективности i -ой проекции стратегического управления;

d_j - отклонение фактического к нормативному значению j -го показателя i -ой проекции;

n - количество показателей.

Оценка стратегического управления зерноперерабатывающей промышленности Тамбовской области на примере мукомольной представлена в приложениях К-Н, зернопроизводством -П-Т.

В таблице 35 представлены пороговые значения уровня эффективности стратегического управления.

Проведенный анализ значений частных показателей эффективности стратегического управления в разрезе исследованных проекций показал, что наиболее эффективные меры долгосрочного характера в период 2016-2020 годов были приняты в области финансово-экономической деятельности только в мукомольной промышленности Тамбовской области и связанное с ним производство пшеницы (Приложения У-Э).

Таблица 35 - Пороговые значения частного и общего коэффициентов эффективности стратегического управления развитием

Диапазон значений	Интерпретация
[0; 0,4)	Критично низкий
[0,4; 0,85)	Низкий
[0,86; 1,1)	Средний
Более 1,1	Высокий

Источник: разработка автора

Так, отклонение величин этого показателя за анализируемый временной промежуток в этой области зернопереработки составило +0,859, что свидетельствует о высоких темпах наращивания финансово-экономического потенциала промышленными мельницами региона. Более скромный прирост эффективности стратегического управления был достигнут в производстве пшеницы, но он позволил частично нивелировать снижение эффектов в области рыночных отношений с клиентами и степени цифровизации агробизнеса. К сожалению, несмотря на высокие результаты эффективности по проекции «Рынок» практически во всех отраслях зерноперерабатывающего подкомплекса АПК региона, нашедшим

выражение не только в увеличении выручки от реализации продукции, но и повышении в общенациональном рейтинге, динамика их изменения в 2016-2020 годах имела тенденцию к сокращению темпов роста. Такую же ситуацию следует отметить и в отношении проекции стратегического управления «Персонал, инновации». Опять-таки положительные изменения в этой области в 2016-2020 годах показала только мукомольная промышленность Тамбовской области.

Необходимо особо отметить, высокий потенциал внутренних бизнес-процессов в большинстве отраслей зернового хозяйства региона (за исключением спиртовой, комбикормовой промышленности и производства ячменя) значение частного коэффициента эффективности стратегического управления в 2020 году находилось в диапазоне 0,921-0,979 и соответствовало среднему уровню обеспечения перспективного развития (Приложения Щ-Ю).

Более полную характеристику результативности стратегического управления трансформационными процессами можно дать на основе комплексного (общего) показателя эффективности стратегического управления развитием зернового хозяйства.

Комплексный показатель эффективности стратегического управления (КПЭ СУ) рассчитывается по формуле (6):

$$K_{ce} = \frac{\sum_{m=1}^4 K_i^E}{m} \quad (6),$$

где K_{ce} - комплексный показатель эффективности стратегического управления;

K_i^E - частный показатель эффективности i -ой проекции стратегического управления;

m - число проекций стратегического управления, ед.

Применение методического инструментария оценки эффективности стратегического управления, адаптированного к специфике зернового хозяйства, позволило получить динамические ряды комплексного показателя результативности стратегического управления развитием зернового хозяйства Тамбовской области (КПЭ СУ). Анализ

полученных результатов показал, что сельское хозяйство (зернопроизводство) за исследованный период развивалось более высокими темпами по сравнению с отраслями зерноперерабатывающей промышленности (Рисунки 18-20). Например, КПЭ СУ производства пшеницы в 2020 году составил 1,453, что больше, чем в мукомольной промышленности на 58,0%, спиртовой - на 96,4%. При этом наблюдаются кардинально различные тенденции в эффективности стратегического управления - если в зернопроизводстве в 2016-2020 годах происходило увеличение исследуемого показателя на 21,4%, мукомольной промышленности - на 42,9%, то на спиртовых заводах - снижение составило 13,3%.

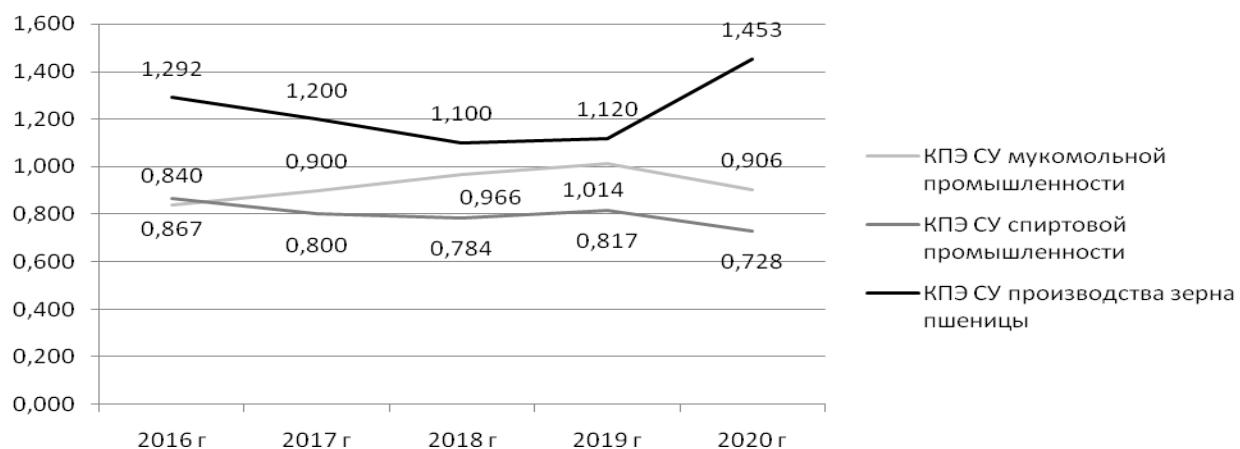


Рисунок 18 - Комплексный показатель эффективности стратегического управления развитием мукомольной, спиртовой промышленности и зернового сырья для них (пшеница) в Тамбовской области в 2016-2020 годах

Источник: составлено по расчетам автора

На рисунке 19 представлена динамика комплексного показателя эффективности стратегического управления развитием комбикормовой промышленности и зернового сырья для нее (ячмень) в Тамбовской области в 2016-2020 годах.

Большой разрыв в величинах КПЭ СУ сельского хозяйства и комбикормовой промышленности наблюдался в 2017-2018 годах (более чем в 2 раза), что

свидетельствует о низкой стратегической согласованности развития этих отраслей в регионе. Сохранившаяся разница между значениями КПЭ СУ смежных отраслей в 2020 году составившая 36,5% отражает низкий уровень взаимодействия между сельскохозяйственными и промышленными производителями.

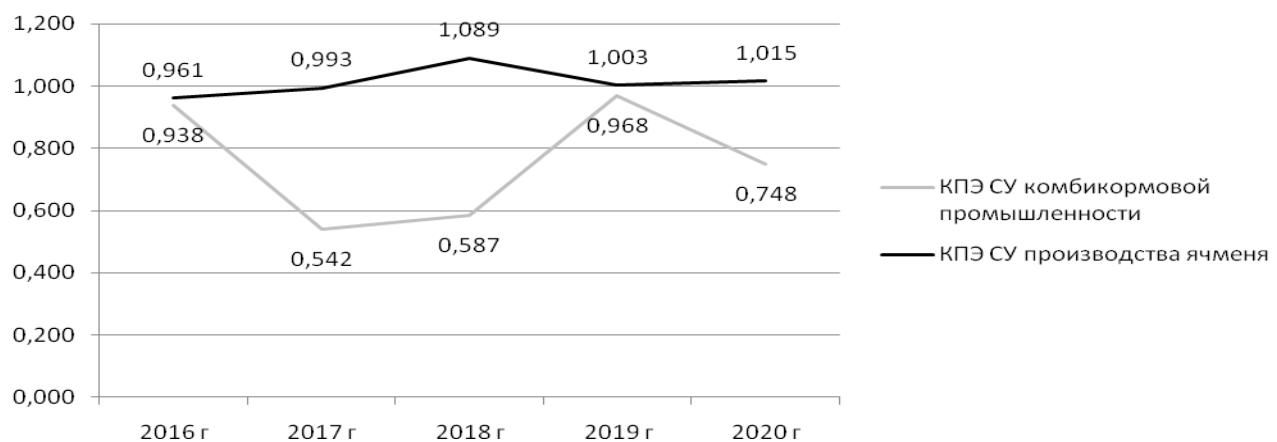


Рисунок 19 - Комплексный показатель эффективности стратегического управления развитием комбикормовой промышленности и зернового сырья для нее (ячмень) в Тамбовской области в 2016-2020 годах

Источник: составлено по расчетам автора

На рисунке 20 приведена динамика изменения комплексного показателя эффективности стратегического управления в отраслях, формирующих крахмало-паточное производство. С 2019 года наблюдается возрастающее различие в уровнях стратегической эффективности производства зерна кукурузы и крахмало-паточной промышленности. Разрыв в 2019 году составил 22,7%, а в 2020 году уже на 35,0% больше, что свидетельствует о более динамичном использовании в сельском хозяйстве инновационных решений по сравнению с промышленным производством.

Следует отметить, что за исследованный период аграрные товаропроизводители превысили уровень стратегической эффективности на 12,6%, а крахмало-паточные заводы допустили его сокращение на 31,1%.

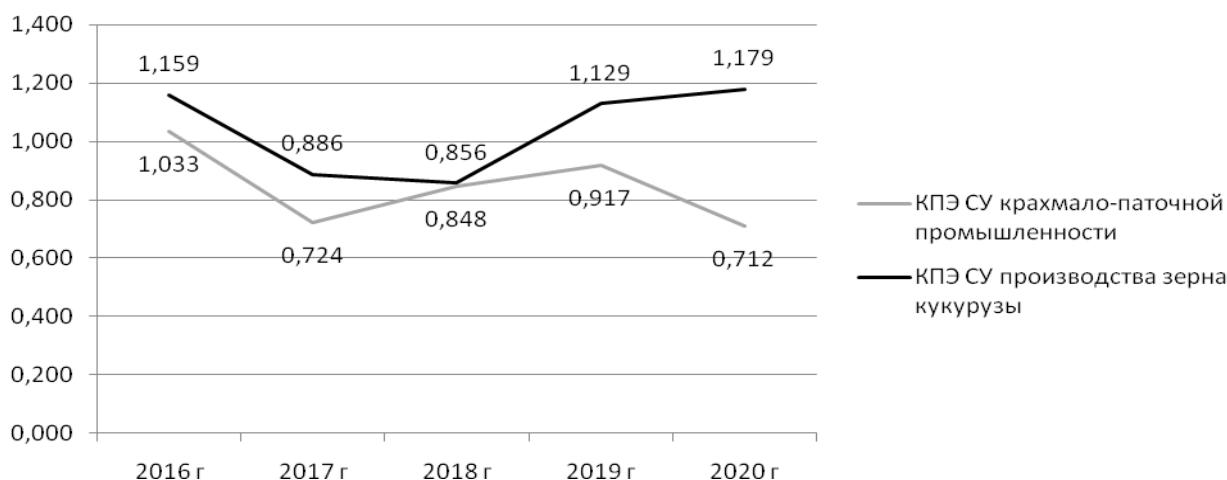


Рисунок 20 - Комплексный показатель эффективности стратегического управления развитием крахмало-паточной промышленности и зернового сырья для зерна кукурузы в Тамбовской области в 2016-2020 годах

Источник: составлено по расчетам автора

В целом, исследования показали, что в регионе уделяется большое внимание развитию зернопродуктового подкомплекса АПК. Наиболее устойчивые стратегические позиции сформированы в мукомольном производстве, объединяющих обрабатывающую промышленность и зернопроизводство их сырьевых сельскохозяйственных ресурсов, благодаря реализованным мерам стратегического характера (модернизация производства, совершенствование организации участвующих отраслей).

Таким образом, стратегический анализ развития зернопродуктового подкомплекса АПК позволил сделать следующие выводы:

- в регионах Центрально-Черноземного района сформирована структура производства зерна по видам, позволяющая наиболее полно использовать биоклиматический потенциал территории, что в последующем оказало влияние на производственное направление региональных зерноперерабатывающих заводов;

- в соответствии со стратегической задачей развития зерновых хозяйств регионов Центрально-Черноземного района увеличено производство зерна всех

видов зерновых культур в расчете на 1 жителя в 2016-2020 годы в среднем на 39,4% продуктов зернопереработки - на 9,3-35,0% (по разным видам);

- на увеличение валового производства зерна и продукции зернопереработки оказали положительное влияние частичная техническая модернизация, улучшение структуры производственного потенциала (в сельском хозяйстве - расширение посевных площадей зерновых культур, в зерноперерабатывающей промышленности - увеличение уровня использования среднегодовых производственных мощностей), применение интенсивных технологий производства (в сельском хозяйстве выражено через обратную связь урожайности зерновых культур и прямых затрат труда на единицу площади);

- снижение эффективности функционирования зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области связано с превышением темпов роста затрат на приобретение ресурсов, используемых в производственных процессах, над аналогичным показателем динамики цен реализации готовой продукции;

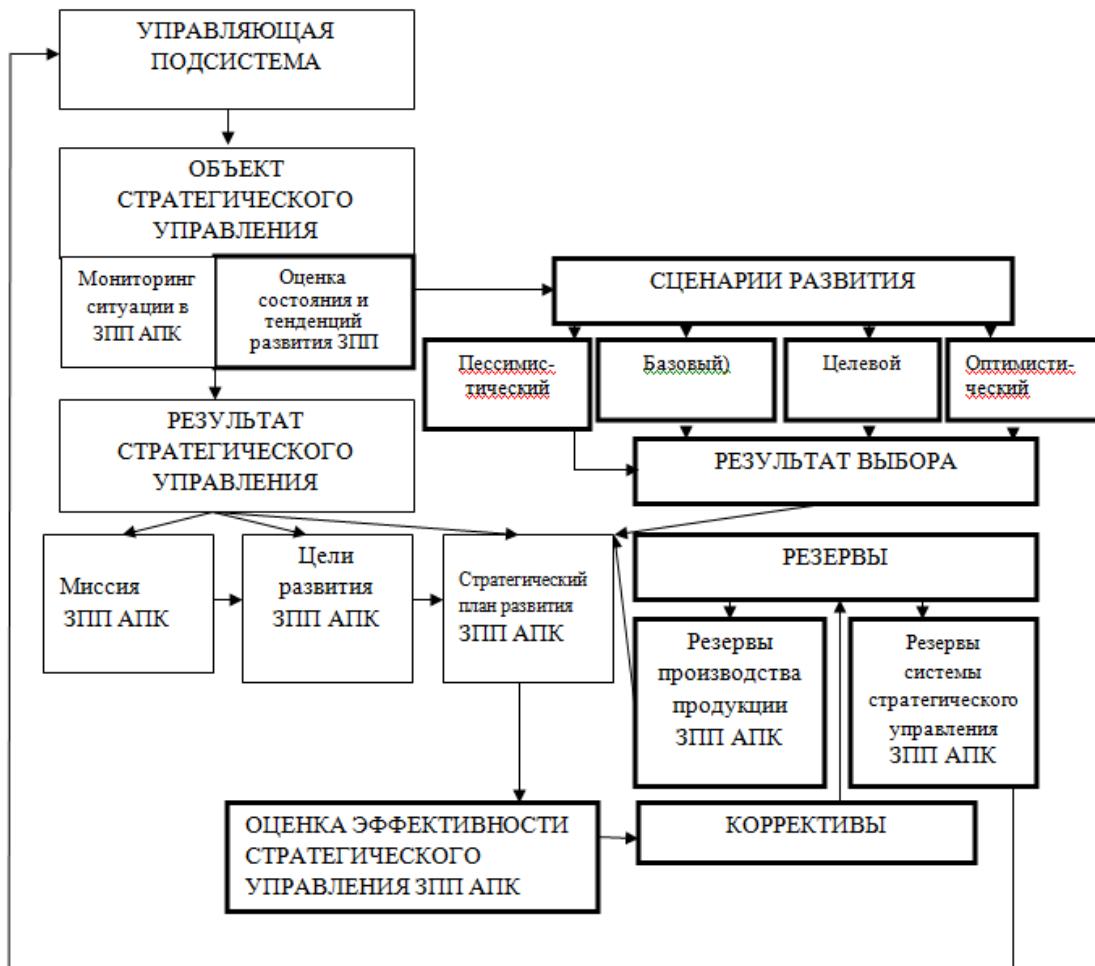
- эффективность стратегического управления развитием основных зерноперерабатывающих отраслей промышленности региона снижается в связи с повышением степени неопределенности во внешней среде их функционирования, в сельском хозяйстве, напротив, наблюдается ее повышение, что связано, прежде всего, с вскрытием дополнительных резервов в зернопроизводстве, в том числе от широкомасштабного использования интенсивных технологий выращивания зерновых культур.

ГЛАВА 3. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЗЕРНОПРОДУКТОВЫМ ПОДКОМПЛЕКСОМ АПК

3.1. Направления совершенствования стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области

Совершенствование системы стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК должно быть направлено на обеспечение возрастающей внутренней устойчивости трансформации составляющих его отраслей сельского хозяйства, пищевой промышленности и организаций производственной инфраструктуры на основе повышения конкурентоспособности его участников. Следует отметить, что оно должно проводиться не только в части преобразования или усиления позитивного влияния факторов внешней среды или увеличения экономического потенциала участвующих сторон за счет притока ресурсов извне, но и вскрытия эндогенных резервов стратегического характера. В целом, с одной стороны это позволит усилить экономические позиции товаропроизводителей, функционирующих в рамках зернового хозяйства, в том числе за счет повышения интенсивности производства и управления, с другой - создаст дополнительные возможности роста доходной части бюджетов разных уровней. Модель системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК представлена на рисунке 21.

Как любая система управления она предполагает наличие управляющей и управляемой подсистем, одна из которых оказывает воздействие, другая – испытывая его, осуществляет действие или работу. В зернопродуктовом подкомплексе АПК в рамках управляющей подсистемы формируется комплексная стратегия развития.



Условные обозначения:

— авторские разработки

Рисунок 21 - Схема системы стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК (ЗПП АПК)

Источник: разработано автором

Объектом стратегического управления служат стратегические позиции подкомплекса, а также сбалансированное развитие всех его структурных звеньев, представленные непосредственно хозяйствующими субъектами. На этом уровне осуществляются мониторинг ситуации и первичный анализ полученных результатов. Полнота сбора информации позволяет более объективно оценивать глубину проблем, ограничивающих возможности реализации стратегических планов развития каждого конкретного товаропроизводителя, отрасли и подкомплекса в целом.

В их числе при развитии рыночных отношений в экономике следует назвать:

- необходимость постоянного поиска и вскрытия резервов повышения эффективности производства как источника повышения устойчивости функционирования в каждый момент времени;
- обязательность создания и применения механизмов экономической защиты от стихийно возникающего дисбаланса рыночных параметров товарного рынка зерна;
- ужесточение требований к ответственности за масштабы воспроизводства отраслевого бизнеса;
- повышение уровня стратегического управления развитием зернового хозяйства как мезоструктуры.

Необходимость постоянного поиска и вскрытия внутренних резервов повышения эффективности производства зерна и продуктов зернопереработки продиктована стремлением сельскохозяйственных товаропроизводителей, с одной стороны, обеспечить доходность отраслевого бизнеса независимо от состояния конъюнктуры рынка зернового сырья и продуктов зернопереработки (преодолеть точку безубыточности производства при низких ценах реализации или увеличить масштабы производства в целях максимизации прибыли при их высоком значении), с другой - обеспечить долгосрочную устойчивость развития агробизнеса в целом.

Рынок зерна и, следовательно, рынки его производных продуктов зернопереработки находятся в высокой зависимости от случайных факторов (погодные условия, связи с окружающей средой), что, с одной стороны, требует применения новых инструментов, внедрения новых институтов и механизмов управления рисками в рыночном пространстве как на макро-, так и микроэкономическом уровнях хозяйствования, направленные на защиту экономических интересов участников зернового хозяйства.

Создание и применение механизмов экономической защиты от стихийно возникающего дисбаланса рыночных параметров товарного рынка зерна предусматривает наличие схем товарных и закупочных интервенций. В России

подобная практика применяется в 2001 года и используется для стабилизации цен и экономической поддержки сельскохозяйственных производителей [112].

За период 2016-2020 годов происходила существенная корректировка масштабов применения закупочной интервенции зерна, которая была проведена только в 2016 году в размере 1175 тыс. т. В 2018-2020 годах осуществлялись только организованные торги с участием Московской товарно-сырьевой биржи по реализации зерна из федерального интервенционного фонда, совокупно составившие 3,75 млн. т, позволившие получить сельскохозяйственным товаропроизводителям 41,6 млрд. руб. (Таблица 36).

Таблица 36 - Объемы закупочных и товарных интервенций на рынке зерна в Российской Федерации в 2016-2020 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
Закупочные интервенции, тыс. т	1175	-	-	-	-	-
Товарные интервенции, тыс. т	-	-	1025	944	1781,3	-
% объема закупочных интервенций к валовому сбору зерна	1,4	-	-	-	-	-
% объема товарных интервенций к валовому сбору зерна	-	-	1,1	1,1	1,8	-
Реализовано зерна - всего, тыс. т	83134,2	92933,8	955333,8	87586,4	97342,1	117,1

Источник: [207]

Однако анализ относительных показателей доли проведенных товарных интервенций в структуре реализации зерна показал практическую ничтожность влияния механизма товарных интервенций на формирование равновесного положения на рынке зерна в условиях отказа от закупок в региональные продовольственные фонды. Значение этого показателя составило не более 1,1-1,8%.

Несмотря на ничтожность количества сделок по государственным закупкам зерна в масштабах агропродовольственного рынка, параметры ценообразования на

нем потенциально могут выступать примерными ориентирами в системе распределительных отношений в агропромышленных формированиях между отраслями зернопроизводства и зернопереработки.

Ужесточение требований к ответственности за масштабы воспроизводства отраслевого бизнеса в зернопродуктовом подкомплексе АПК происходит по комплексу причин:

- 1) обеспечение стабильного производства, поддержание финансовой независимости от кредиторов и защита от банкротства;
- 2) возрастающая доходность производства продовольствия обуславливает повышение остроты конкурентной борьбы между сельскохозяйственными производителями за ресурсную базу, прежде всего, земельные ресурсы как уникальное средство производства в сельском хозяйстве [4];
- 3) необходимость стабилизации социально-экономической ситуации на селе.

По данным Росстата уровень рентабельности производства зерна составил в 2016-2017 годах с учетом субсидий 37,0-52,6%, Тамбовстата - 22,0-41,5% (Рисунок 22).

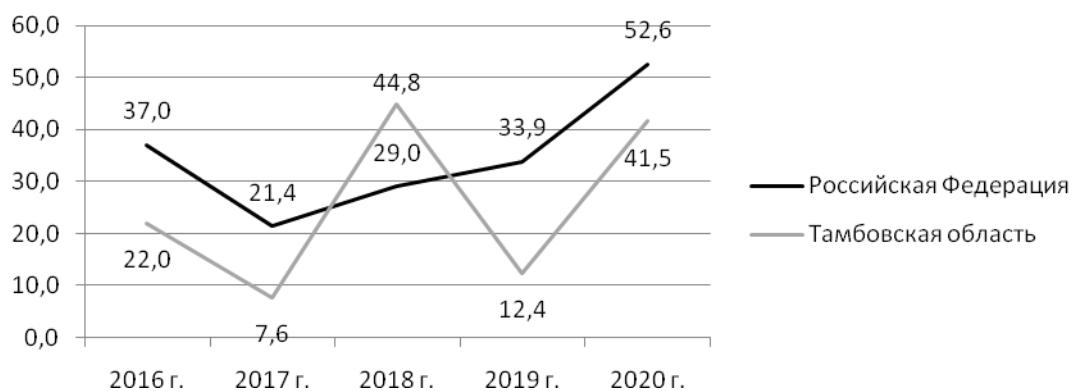


Рисунок 22 - Уровень рентабельности производства зерна (с кукурузой) в 2016-2020 годах в Российской Федерации и Тамбовской области

Источник: составлено по расчетам автора

Следует отметить, что в Тамбовской области сельскохозяйственные товаропроизводители не имеют возможности обеспечить стабильное экономическое положение зернопроизводства поскольку находятся в жестких условиях зависимости от рыночной конъюнктуры цен на промышленные ресурсы, используемые в производственном процессе, и цен реализации зерна.

Даже в этих условиях сельскохозяйственные товаропроизводители изыскивают возможности осуществления защиты своих земель сельскохозяйственного назначения с помощью выкупа арендаемых земель в собственность юридических лиц (сельскохозяйственных организаций) (Рисунок 23).

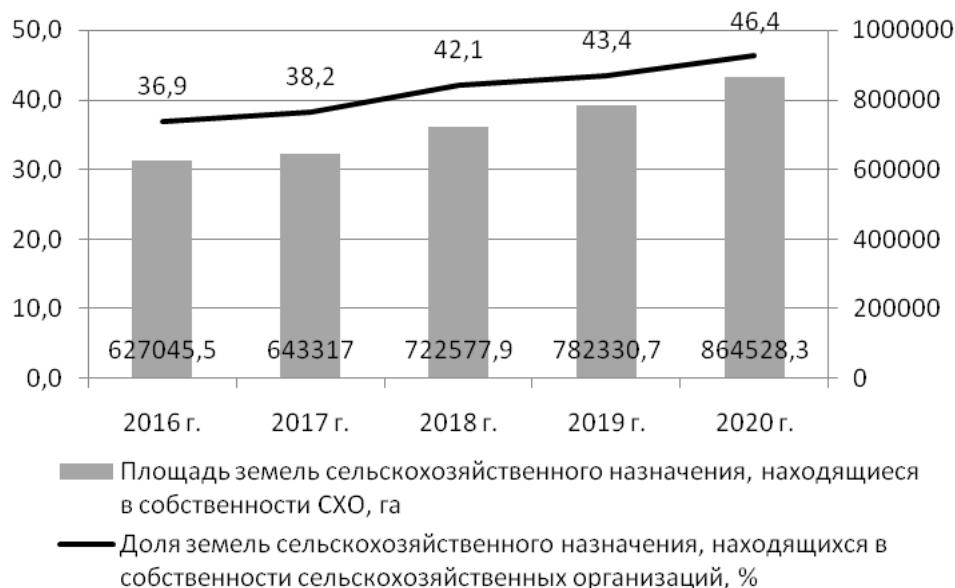


Рисунок 23 - Доля сельскохозяйственных угодий сельскохозяйственных организаций, находящихся в собственности юридических лиц, в Тамбовской области в 2016-2020 годах

Источник: составлено по расчетам автора

Формируя земельно-имущественный комплекс в собственности одного лица, осуществляющего хозяйственную деятельность и снижая риск потерь главного производственного фактора, сельскохозяйственные организации и другие товаропроизводители сталкиваются с проблемой привлечения трудовых ресурсов в достаточном количестве и необходимой квалификации. Если вопрос

количественного состава персонала решается в контексте углубления интенсивности осуществления аграрного производства и сокращения доли живого труда за счет применения высокопроизводительной техники, то качественная сторона трудовых ресурсов - за счет обучения работников на рабочем месте и вне него. Кроме того, стабилизация трудообеспеченности агробизнеса может быть осуществлена только в условиях благоприятной социально-экономической обстановки на селе (достойной оплаты труда, наличия социальной инфраструктуры и др.). Параметры социально-экономической эффективности зернопроизводства в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области в 2016-2020 годах приведены в таблице 37.

Таблица 37 - Социально-экономическая эффективность зернового агробизнеса в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области в 2016-2020 годах

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2016 г., %
Удельный вес статьи расходов "Оплата труда" в общих производственных расходах в зернопроизводстве, %	9,3	10	11,8	11,9	12,1	2,8
Среднемесячная оплата труда 1 работника, занятого в зернопроизводстве, тыс. руб.	25,7	27,4	49,0	55,0	66,1	40,5
Соотношение уровня оплаты труда и прожиточного минимума	2,82	2,95	5,76	6,35	6,83	4,009
Соотношение среднемесячной оплаты труда в зернопроизводстве к среднерегиональной заработной плате в месяц	1,1	1,0	1,9	1,9	2,1	0,911

Источник: расчеты автора

Анализ данных таблицы 39 показал, что в отрасли увеличивается доля затрат на оплату труда с отчислениями на 2,8% за 2016-2020 годы до 12,1%, что связано с увеличением доплат, производимым по итогам года. Так, среднемесячная заработка плата в номинальном выражении в 2020 году в зернопроизводстве составила 66,1 тыс. руб., что в 2,6 раза больше, чем в 2016 году. В 2020 году уровень оплаты труда работников, занятых в отрасли превысил минимальный прожиточный минимум в Тамбовской области в 6,8 раз, что больше, чем в 2016 году в 2,4 раза. По отношению к среднерегиональной заработной плате если в 2016 году работники,

занятые в зернопроизводстве получали в 1,1 раза больше, то в 2020 году это превышение составило уже 2,1 раза. Другими словами, экономические возможности работников аграрного сектора экономики возросли, но, к сожалению, социальный комфорт на селе региона не увеличился.

Приведенные данные показали, что концептуально цель стратегического развития зернового хозяйства Тамбовской области можно определить, как обеспечение наиболее эффективного и конкурентоспособного производства продукции зернопродуктового подкомплекса АПК, обладающего высокой добавленной стоимостью. Это, с одной стороны, позволит выйти на рынок продукции, реализующейся по более высоким ценам, с другой - стабилизировать экономические возможности участников всех звеньев зернового хозяйства, с третьей - обеспечить более высокие доходы бюджетов разных уровней, в том числе местного. В свою очередь, администрации муниципальных районов будут иметь источники финансирования большего объема работ по созданию комфортных условий проживания селян.

Следует отметить, что в рамках системного подхода к развитию зернопродуктового подкомплекса АПК должен реализовываться комплекс эффектов, приводящих к получению дополнительных результатов, связанных с оптимизацией межотраслевого взаимодействия, сосредоточением производства на территориях, обладающих благоприятными условиями для производства продукции всех участников технологического цикла, полнотой их информационного обеспечения, сочетанием функциональных стратегий [114]. Кроме того, целеполагание, осуществляемое в рамках стратегического управления, должно предусматривать как промежуточный результат преодоление проблемных мест в развитии социально-экономических систем, в числе которых находится зернопродуктовый подкомплекс АПК.

Проведенный детальный анализ эффективности стратегического управления его развитием позволил обозначить ряд ключевых проблем, решение которых должно носить приоритетный характер. Он включает:

- недостаточное восстановление некоторых производственных факторов - в сельском хозяйстве - плодородия почвы, в элеваторном хозяйстве - технического оснащения, зерноперерабатывающей промышленности - увеличения собственного оборотного капитала;
- ограниченную практику использования цифровых технологий в производственном процессе во всех звеньях зернопродуктового подкомплекса АПК, в том числе при организации обучения персонала;
- лимитированное использование зерна в смежных отраслях зернопереработки.

Решение задач по ликвидации вышеназванных ограничений должно носить комплексный характер и может получить наиболее эффективную реализацию в рамках комплексного подхода к управлению ими.

В числе основных направлений совершенствования стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области следует назвать:

- максимальное вскрытие резервов увеличения продукции зернопроизводства и -переработки;
- внедрение прогрессивных управленческих технологий (развитие информационных технологий в стратегическое управление, современное экономическое моделирование системы зернопродуктового подкомплекса АПК);
- регламентация управленческих процессов;
- обучение менеджмента;
- мотивация и стимулирование управленческого и производственного персонала.

Задача наращивания производства продовольствия для обеспечения национальной безопасности подразделяется на две подзадачи: 1) увеличение производства сельскохозяйственного сырья; 2) обеспечение полной загрузки технологических производственных мощностей пищевой промышленности.

Современная практика показывает, что главным резервом повышения урожайности сельскохозяйственных культур (в том числе зерновых) является применение дифференцированных технологий точного земледелия, включающую в себя глобальное позиционирование (ГЛОНАСС), геоинформационные системы (GIS), технологии параллельного вождения, дистанционного зондирования земли, оценки урожайности, «интернета вещей» [87].

Достоинствами точного земледелия называют:

- оптимизация материальных производственных затрат;
- повышение продуктивности полей;
- улучшение качества продукции;
- повышение плодородия почв используемых полей;
- обеспечение экологической безопасности.

Недостатками точного земледелия являются:

- высокая стоимость оборудования;
- техническая сложность систем управления;
- ограниченность опыта применения [173]

Экономический эффект для ферм Республики Сербской, Боснии и Герцеговины, участвующих в системе точного земледелия может увеличиваться на 20-30%, Российской Федерации - на 10-20% по сравнению с традиционными системами ведения производства продукции растениеводства [242].

В Тамбовской области в 51,3% зерновых сельскохозяйственных организаций выращивание зерновых культур осуществляется с применением систем ГЛОНАСС/GPS, в 23,9% - с применением высокоинтенсивной технологии с применением системы точного земледелия. Тамбовская область является одним из пилотных регионов по развитию и вводу в эксплуатацию информационной системы цифровых сервисов по программе Министерства сельского хозяйства РФ «Цифровая экономика сельского хозяйства» [175].

В сфере зернопереработки основные резервы повышения эффективности производства кроются в переработке и реализации вторичных сырьевых ресурсов.

Размеры их выхода составляют от 5 до 50% объема перерабатываемого сырья в зависимости от культуры и типа помола [166]. Никифорова Т.А., Бочкарева И.А., Хон И.А. указывают, что побочные продукты крупяных предприятий содержат достаточно много белка (11-13%), крахмала (40-61%), жира - до 21% [107].

Помимо совершенствования производственного процесса в основных отраслях зернопродуктового подкомплекса АПК дополнительные резервы повышения их доходности кроются в распределительной системе. В связи с тем, что зерно, хотя и является сырьем для производства жизненно необходимых продуктов питания, не может быть прямым образом вовлечено в пищевую цепочку человека без дополнительной переработки в муку, крупу, комбикорм и т.д. Большие масштабы зернопереработки объективно требуют поставок крупных партий зерна от одного поставщика либо объединенных партий от нескольких поставщиков. Это объективно приводит к ограничению числа контрагентов зерноперерабатывающих заводов. Отсутствие альтернатив сбыта зерна сельскохозяйственными производителями приводит к формированию монополистического положения предприятий смежных отраслей. Такая ситуация была характерна началу 2000-х годов. С развитием информационных технологий и расширением закупочной деятельности зернотрейдеров острота конкурентной борьбы за приобретение зернового сырья между оптовыми покупателями на рынке зерна усилилась.

В основе совершенствования управления процессами организации, функционирования и трансформации зернопродуктового подкомплекса АПК должна лежать политика инновационного развития, реализация которой должна способствовать переходу к новому технологическому укладу. В свою очередь, он предусматривает применение в массовом производстве ресурсосберегающих и природоподобных технологий, основанных на полной цифровизации, интеллектуализации и автоматизации процессов производства и управления [38, 88]. Новый технологический уклад предполагает формирование автоматизированных систем управления агробизнесом на уровне отдельных сельскохозяйственных производителей. Их базу данных формируют большие данные, аккумулируемые

агрономической, финансово-экономической, инженерной, кадровой и другими службами сельскохозяйственных организаций. В свою очередь, она является ресурсом информационных технологий, применяемых в стратегическом управлении агробизнесом и осуществляющих его информационное обеспечение, становясь при этом частью базы знаний, накапливаемых системой управления. В сочетании с опорной информационной технологией (аппаратные и программные средства) и ее нормативно-методическим обеспечением широкая база данных позволит более объективно формировать управленческие решения, в том числе в области отраслевого стратегирования. Этому в немалой степени будет способствовать применение методов экономико-математического моделирования в выполнении функции стратегического планирования.

Прежде всего, должна быть построена модель социально-экономической системы, в отношении которой предполагается осуществление стратегическое управление. Она должна отображать структуру и взаимосвязь между всеми частями.

Модельный подход к планированию основных параметров развития зернопродуктового подкомплекса АПК позволяет выработать многовариантные оптимальные решения, учитывающие разнонаправленные векторы изменения внешних условий-ограничений.

При разработке экономико-математической модели развития зернопродуктового подкомплекса АПК применяется блочная экономико-математическая модель оптимизации параметров системы, предусматривающая ограничения по:

- использованию ресурсов, объемам гарантированного производства продукции, условиям организации бизнес-процессов в структурных отраслях;
- балансу «производства - переработки»;
- распределению товарной продукции;
- связи экономических показателей (связующий блок).

В приложении Ю представлен фрагмент экономико-математической задачи оптимизации параметров зернопродуктового подкомплекса АПК Мичуринского

района Тамбовской области. Ее решение показало, что существуют резервы повышения прибыльности отраслей, формирующих мукомольное производство (Таблица 38).

Это происходит за счет увеличения производства наиболее доходных видов продукции и, соответственно, сокращения менее эффективных с точки зрения получения прибыли. Так, в сельском хозяйстве оптимизация зернового клина в хозяйствах всех категорий, функционирующих в Мичуринском районе, происходит за счет увеличения доли посевов пшеницы яровой с 19,5 до 21,2% за счет сокращения удельного веса посевов ячменя с 27,6 до 26,9%. Это позволит не только снизить себестоимость 1 ц зерна на 2,4%, но и увеличить уровень рентабельности зернопроизводства на 1,4%.

Таблица 38 - Результаты оптимизации производственной программы мукомольного производства Мичуринского района Тамбовской области

Показатели	Факт (в среднем 2016-2020 гг.)	Оптимальный план	Отношение оптимального плана к факту, %
Зернопроизводство			
Площадь посева зерновых культур (без кукурузы и гречихи), га	191499	191500	100,0
Средняя урожайность зерновых культур (без кукурузы и гречихи), ц/га	35,4	36,7	103,7
Средние затраты труда в расчете на 1 га посевных площадей зерновых культур, чел-час.	0,192	0,179	93,2
Производственная себестоимость 1 ц зерна, руб.	628,42	613,4	97,6
Прибыль от реализации зерна в расчете на 1 ц продукции, руб.	469,43	458,21	97,6
Уровень рентабельности, %	74,7	76,1	1,4
Зернопереработка (мука)			
Объем производства муки всех сортов, тыс. т	69,8	80,8	115,8
Прибыль от реализации 1 ц муки, тыс. руб.	2,46	2,68	102,8
Уровень рентабельности производства муки, %	10,6	10,9	0,3

Источник: разработано автором

В мукомольной промышленности исследованного района маневров оптимизации прибыльности бизнеса гораздо меньше по сравнению с сельским

хозяйством – возможное увеличение уровня рентабельности в 4,7 раза или на 1,1% меньше. Это связано с близким к нормативному распределению по видам производства продукции зернопереработки зерна пшеницы фактических пропорций выхода готовой продукции.

Стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК будет ориентировано на повышение эффективности в случае регламентации осуществляемых управленческих процессов. Следует отметить, что практическая реализация этого направления совершенствования стратегического управления может быть реализована только при условии принятия установленных правил и норм участниками всего процесса производства конечного продукта. Для этого необходимы:

- 1) заинтересованность контрагентов в унификации управленческих процессов;
- 2) наличие механизмов согласования параметров взаимодействия;
- 3) меры экономической поддержки инвестиционных проектов инновационной направленности по принципу формирования фондов внутреннего кредитования (взаимопомощи).

Система регламентов для стратегического управления зерновым хозяйством должна охватывать собственно процесс стратегического управления (анализ, разработка стратегии развития, контроль за ее реализацией) и организацию этого процесса (проектирование, финансирование, мотивация).

Наибольшую эффективность регламентация стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК имеет в рамках организации кластерного типа. Целесообразность его организации в Тамбовской области доказана в работах Жидкова С.А. [54].

Создание кластерной структуры в рамках зернопродуктового подкомплекса АПК региона объективно требует повышение уровня квалификации как руководителей и специалистов, так и прямых исполнителей. Обучение может проходить в учреждениях высшего образования, имеющих достаточную

материально-техническую базу и состоящих в партнерских отношениях («ядро») с участниками агропромышленного бизнеса.

При этом возрастающая конкурентоспособность кластера может быть обеспечена только при реализации концепции инновационного образования, в котором тесно интегрируются фундаментальная наука, учебный процесс и производство. Как отмечают Лаврентьев Г.В. и Лаврентьева Н.Б. суть инновационного образования можно выразить фразой: «Не догонять прошлое, а создавать будущее» [193]. Для обеспечения реализации такого принципа в кластерном обучении его элементами должны быть:

- высокая квалификация профессорско-преподавательского состава, непосредственно участвующего в творческом процессе создания технологических инноваций и обладающего навыками инновационного обучения (индивидуализации образовательного пространства, разработка норм оценивания знаний и др.);
- инновационная культура как комплекс мер по обеспечению инновационного процесса (разработку и реализацию результатов законченного научного исследования или научно-технического достижения) и его осуществлению;
- инновационная инфраструктура поддержки, знаний (непрерывное образование), финансирования (бюджетные и внебюджетные фонды поддержки науки, венчурные фонды и др.), информационной поддержки (специализированные выставки, конференции, симпозиумы, библиотеки, базы данных и др.).

Доступность обучения новым технологиям для участников отраслевого кластера будет способствовать широкому внедрению инновационных технологий в практику их хозяйствования.

Получение новых знаний, навыков, умений должно стать одним из важных мотивов повышения производительности труда в производственной сфере зернового хозяйства, поддерживаемых системой мотивации труда, принятой хозяйствующими субъектами агропромышленного бизнеса. Более подробно этот аспект повышения эффективности стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК рассмотрен в разделе 3.3.

Таким образом, совершенствование стратегического управления должно быть направлено на вскрытие внутренних резервов повышения эффективности этого процесса за счет, во-первых, увеличения объемов производства конкурентоспособной продукции зернопродуктового подкомплекса АПК (повышение плодородия почв, производительности и квалификации труда, техническое переоснащение), во-вторых, – улучшенияправленческих технологий на основе использования современных информационных потоков, средств автоматизации и компьютеризации, электронного обмена данными, а также регламентации процессов стратегического управления, мотивации и стимулирования персонала, задействованного в реализации стратегии развития, в-третьих, – наиболее полного использования организационных возможностей межотраслевого взаимодействия в рамках кластерных структур.

3.2. Прогностические параметры стратегического развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области

Стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области опирается на стратегическое планирование, которое, в свою очередь, основано на научно обоснованных прогнозах изменения параметров отраслей, его составляющих.

Научно обоснованный прогноз предполагает:

- комплексность методов, применяющихся для обоснования перспектив развития;
- многовариантность развития событий;
- наличие достаточных данных, собираемых на основе постоянного мониторинга состояния отраслей зернового хозяйства, эффективности управления ими и контроля за достижением целей их развития, закрепленных в прогнозах и планах.

Комплексность применения методов исследования предполагает постоянное подтверждение выводов результатами, полученными от использования разных подходов на системной основе [156]. Как правило, в ходе изучения и прогнозирования применяется комплекс дополняющих друг друга исследований, проводимых с использованием наиболее адекватных в данной ситуации методов, позволяющие, в свою очередь, наиболее точно описать картину происходящего и с высокой степенью надежности проецировать результаты на будущее состояние объекта исследования. Суждения о возможном состоянии объекта исследования и структурных сдвигах в его внутренней среде (в данном случае отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК) закрепляются в нескольких сценариях прогнозов его развития.

Многовариантность прогнозов развития определяется необходимостью предусмотреть все основные возможные сценарии потенциальных перемен, которые могут произойти под влиянием многофакторного влияния сил внешней среды. В связи с этим в соответствии с рекомендациями Министерства экономического развития РФ прогноз долгосрочного развития разрабатывается в трех основных вариантах:

1) базовый вариант прогноза характеризует основные тенденции и параметры развития в условиях консервативных траекторий изменения внешних и внутренних факторов при сохранении основных тенденций изменения эффективности использования ресурсов;

2) пессимистический (консервативный) вариант прогноза разрабатывается на основе консервативных оценок темпов экономического роста с учетом существенного ухудшения внешнеэкономических и иных условий;

3) целевой вариант прогноза основан на достижении целевых показателей развития зернового хозяйства, учитывающих в полном объеме достижение целей и задач стратегического планирования при консервативных внешнеэкономических условиях [194];

4) оптимистический вариант прогноза основан на достижении максимальных результатов в отраслях зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области при благоприятных внешнеэкономических условиях.

Возможность реализации инновационного варианта развития зернового хозяйства определяется:

- физической и экономической доступностью технологий точного земледелия для сельскохозяйственных производителей;
- наличием благоприятной тенденции роста цен реализации на зерно, темпы которого превышают темпы роста цен на промышленные ресурсы;
- государственной поддержкой повышения плодородия почв - главного внутреннего ресурса аграрного производства.

Многовариантность прогнозов развития зернопродуктового подкомплекса АПК является инструментом снижения рисков задержки адаптационной реакции хозяйствующих субъектов на динамические изменения, происходящие во внешней среде и характеризующиеся высокой неопределенностью. Своевременность корректировки планов, построенных на таких прогнозах с учетом изменений условий трансформации, может быть обеспечена только при постоянном наблюдении за текущими и стратегическими параметрами состояния структурных отраслей зернового хозяйства.

Стратегический мониторинг развития зернопродуктового подкомплекса АПК представляет собой систему сбора, обработки и хранения данных о степени достижения стратегических целей и задач хозяйствующими субъектами, функционирующими в рамках зернового хозяйства, и органами управления ими.

В основе прогнозов стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса Тамбовской области как сложной социально-экономической системой должна лежать научно обоснованная методика расчетов.

Последовательность разработки прогноза развития зернопродуктового подкомплекса Тамбовской области на долгосрочный период представлена в таблице 39.

В основе предлагаемой методики прогнозирования параметров развития зернового хозяйства Тамбовской области положен принцип прямого и обратного счета - прямым способом расчета установлен объем валового сбора зерна, обратным - объем потребности в сельскохозяйственном сырье зерноперерабатывающих заводов.

Долгосрочное прогнозирование развития сложных социально-экономических систем должно основываться на применении комплекса методов расчетов, сочетающих математический, нормативный и экспертный подходы к обоснованию параметров перспективных прогнозов, уходящих за горизонт 3-х летнего периода. Это позволяет, с одной стороны, обеспечить получение достоверных, с другой - приближенных к реальности значений будущего состояния систем. На этом фоне правомерным представляется применение метода демпфированного тренда, предполагающий введение в модель экстраполяции корректирующего параметры затухания или развития тренда сверх нормативных значений возможных параметров развития системы.

В отношении сферы зернопереработки такими величинами выступили максимальные значения загрузки производственных линий по выпуску основных продуктов зернопереработки, сферы зернопроизводства - потенциально возможная урожайность зерновых культур при применении мероприятий совершенствования системы земледелия и организации производства.

Учитывая временные рамки реализации основных резервов увеличения производства зернового сырья, являющегося ключевым ресурсом зерноперерабатывающей промышленности, прогнозы ее развития представлены в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах, охватывающие период до 2040 года.

Таблица 39 - Последовательность разработки прогноза развития зернопродуктового подкомплекса АПК

Этап прогнозирования	Метод прогнозирования	Основные отрасли зернопродуктового подкомплекса АПК	
		Зернопереработка	Зернопроизводство
I этап (прогноз натуральных показателей)	Метод демпфированного тренда, нормативный метод	1. Прогноз производства объемов производства продукции зернопереработки. 2. Прогноз загрузки производственных мощностей зерноперерабатывающих заводов. 3. Прогноз потребности зерноперерабатывающих заводов в производственных ресурсах.	1. Прогноз и структуры посевных площадей. 2. Прогноз урожайности зерновых культур. 3. Прогноз валового сбора зерна. 4. Прогноз баланса зерна в регионе.
II этап (прогноз основных экономических показателей зернопродуктового подкомплекса АПК)	Расчетно-конструктивный	1. Прогноз основных стоимостных показателей, используемых в расчетах эффективности функционирования основных отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК (производственных затрат, выручки, прибыли от реализации зерна). 2. Прогноз баланса зерна в регионе. 3. Прогноз эффективности функционирования зернопродуктового подкомплекса АПК.	
III этап (прогнозная оценка инструментов стратегического управления)	Расчетно-конструктивный, метод относительных величин	Оценка стратегических разрывов и причин их возникновения	

Источник: разработано автором

Прогноз развития зерноперерабатывающей промышленности представлен в таблице 40.

Таблица 40 - Прогноз развития зерноперерабатывающей промышленности Тамбовской области на период до 2040 года

Вид продукции	Факт, 2020 г.	Прогноз			
		пессимистич. вариант	базов. вариант	целев. вариант	оптимистич. вариант
2026-2030 гг.					
Мука из зерновых культур, тыс. т	436,8	440	445	450	460
Комбикорма, тыс. т	1257,3	1260	1300	1320	1350
Спирт, тыс. дал	4982,3	5000	5050	5070	5100
Крахмал, тыс. т	23,7	23,7	24	24,1	25
Крупа, тыс. т	10,4	10,4	10,5	10,5	11
2031-2035 гг.					
Мука из зерновых культур, тыс. т	436,8	445	460	460	490
Комбикорма, тыс. т	1257,3	1300	1350	1380	1420
Спирт, тыс. дал	4982,3	5050	5070	5100	5200
Крахмал, тыс. т	23,7	24	24,1	24,3	25
Крупа, тыс. т	10,4	10,5	11	11,5	12,1
2036-2040 гг.					
Мука из зерновых культур, тыс. т	436,8	450	480	480	500
Комбикорма, тыс. т	1257,3	1320	1380	1400	1450
Спирт, тыс. дал	4982,3	5300	5350	5400	6000
Крахмал, тыс. т	23,7	24,1	24,3	24,5	25,5
Крупа, тыс. т	10,4	11,5	12,1	12,5	13

Источник: рассчитано автором

Он предусматривает помимо базового (основного варианта развития событий, имеющего по оценке экспертов 80%-ную вероятность), два «крайних» варианта, допускающих сохранение достигнутого уровня производства и максимального выпуска продукции зернопереработки при имеющихся на 2021-2022 годы технологических мощностей производства (имеющие вероятность реализации по 10%).

Наиболее высокие темпы увеличения производства в перспективе наблюдаются в комбикормовом и крупяном бизнесах, наименьшие - в спиртовом и крахмало-паточном.

Потенциально зерноперерабатывающая промышленность в перспективе будет использовать от 36,3, до 46,7% валового сбора зерна, произведенного в Тамбовской области, что составит 1816,3- 2088,8 тыс. т зернового сырья (Таблица 41).

Таблица 41 - Потребность зерноперерабатывающих заводов в сельскохозяйственном сырье в Тамбовской области на период до 2040 года

Вид зерноперерабатывающих заводов	Факт, 2020 г.	Варианты моделей развития			
		пессимистич. вариант	базов. вариант	целев. вариант	оптимистич. вариант
2026-2030 гг.					
Мукомольные	524,2	528,0	534,0	540,0	552,0
Комбикормовые	1093,9	1096,2	1131,0	1148,4	1174,5
Спиртовые	144,5	145,0	146,5	147,0	147,9
Крахмало-паточные	33,2	33,2	33,5	33,6	34,0
Крупяные	14,0	14,0	14,2	14,2	14,9
ИТОГО	1809,7	1816,4	1859,1	1883,2	1923,3
2031-2035 гг.					
Мукомольные	524,2	534,0	552,0	552,0	588,0
Комбикормовые	1093,9	1131,0	1174,5	1200,6	1235,4
Спиртовые	144,5	146,5	147,0	147,9	150,8
Крахмало-паточные	33,2	33,6	33,7	34,0	35,0
Крупяные	14,0	14,2	14,9	15,5	16,3
ИТОГО	1809,7	1859,2	1922,1	1950,0	2025,5
2036-2040 гг.					
Мукомольные	524,2	540,0	576,0	576,0	600,0
Комбикормовые	1093,9	1148,4	1200,6	1218,0	1261,5
Спиртовые	144,5	153,7	155,2	156,6	174,0
Крахмало-паточные	33,2	33,7	34,0	34,3	35,7
Крупяные	14,0	15,5	16,3	16,9	17,6
ИТОГО	1809,7	1891,4	1982,1	2001,8	2088,8

Источник: рассчитано автором

Другими словами, в стратегической перспективе регион сохранит статус зерновывозящего региона.

В перспективе в зерноперерабатывающей промышленности региона может быть востребовано от 1,8 до 2,1 млн.т зерна, в том числе от 60,3-63,9% должно составить зерно ячменя.

Площади для покрытия потребностей зерноперерабатывающих заводов Тамбовской области представлены в приложении Я.

Следующим шагом в прогнозировании развития зернопродуктового подкомплекса АПК является обоснование производственных возможностей сельского хозяйства в области зернопроизводства. Важным условием при этом выступает соблюдение требования рационального использования земель, вовлеченных в хозяйственный оборот. В связи с этим, несмотря на благоприятную конъюнктуру зернового рынка, в сельском хозяйстве должна поддерживаться оптимальная структура посевных площадей сельскохозяйственных культур, доля зерновых культур в которой не должна превышать 68-70%.

Учитывая тот факт, что в 2019-2020 годах в Тамбовской области посевы сельскохозяйственных культур были размещены на площадях в соответствии с зональными рекомендациями по структуре пашни и в агробизнес дополнительно было вовлечено около 55 тыс. га продуктивных земель (за счет залежей), в расчетах перспективы валовых сборов зерновых культур объемы использования этого производственного ресурса были фиксированными. Но вскрытие резервов увеличения производства зерна за счет мероприятий повышения плодородия почв, использования более производительного оборудования, замены чистых паров кулисными посевами, своевременного сортобновления и сортосмены, внедрения цифровизации в технологические и управлочные процессы открывает возможности усиления экономических позиций зернопродуктового подкомплекса АПК в экономике региона.

Прогноз урожайности зерновых культур разрабатывался на основе расчетов, выполненных в следующей последовательности:

1. Составление динамического ряда урожайности сельскохозяйственных культур, сложенной по 2-х летнему периоду.

2. Имитационное моделирование урожайности зерновых культур.

Сглаженный динамический ряд урожайности зерновых культур позволяет исключить фактор случайности при формировании выхода урожая с единицы убранной площади. Причиной его возникновения является труднопрогнозируемый фактор погодных условий как в моменте времени, так и на протяжении вегетационного периода.

Имитационное моделирование осуществлялось с использованием MS Excel с учетом амплитуды фактического колебания урожайности зерновых культур за период 2011-2020 годов. В прогнозном периоде границы случайных изменений показателя устанавливаются между минимальным сглаженным значением урожайности зерновых культур и максимальным значением фактического выхода зерна с единицы убранной площади с учетом резервов, которые могут быть выявлены в кратко-, средне- и долгосрочной перспективах. В ходе имитационного моделирования был сформирован массив данных по урожайности зерновых культур (1000 случайных величин), который выступил базой для расчета среднего выхода зерна с единицы площади по каждой зерновой культуре. Результаты такого прогноза представлены в таблице 42.

Вскрытие существующих резервов повышения урожайности зерновых культур в Тамбовской области позволит в долгосрочном периоде увеличить ее на 27,2-30,0%. Конечно, это должно, прежде всего, предварительно повлечь инвестиции в производственную сферу агробизнеса. И данный аспект хозяйственной деятельности в современных экономических условиях должен приобрести приоритетный характер. Высокая рентабельность производства зерна (от 19,2 до 71,6%) и государственная поддержка технического переоснащения сельского хозяйства стимулируют обновление машинно-тракторного парка у специализированных хозяйств.

Таблица 42 - Прогноз средней урожайности зерновых культур по модели имитационного моделирования в хозяйствах всех категорий в Тамбовской области на период до 2040 года

Зерновая культура	В среднем в 2016-2020 гг. (сглаженная)	Варианты моделей развития			
		пессимистическая	базовая	целевая	оптимистическая
2026-2030 гг.					
Гречиха	11,9	12,2	12,5	12,7	16,9
Горох	20,6	20,6	23,4	24,6	28,8
Кукуруза на зерно	59,1	65,1	73,0	76,8	75,4
Овес	25	25,1	26,4	27,3	28,2
Рожь	27,0	27,3	28,8	28,9	30,7
Пшеница озимая	37,5	38,2	40,8	43,5	44,9
Пшеница яровая	31,5	32,1	33,0	34,7	38,6
Ячмень	29,4	27,6	32,6	33,0	36,1
2031-2035 гг.					
Гречиха	-	13	14,5	17,7	18,6
Горох	-	20	24,5	26,1	27,2
Кукуруза на зерно	-	70,4	75,2	78,9	82,4
Овес	-	27,2	30,3	31,3	33,2
Рожь	-	27,9	30,0	31,7	33,9
Пшеница озимая	-	40,9	42,6	44,1	48,3
Пшеница яровая	-	34,4	37,1	38,3	42,3
Ячмень	-	33,9	34,2	35,3	39,4
2036-2040 гг.					
Гречиха	-	13,2	15,2	16,3	18,1
Горох	-	21,0	26,9	28,7	29,1
Кукуруза на зерно	-	72,4	78,2	81,6	92,4
Овес	-	29,5	32,0	32,6	33,6
Рожь	-	28,8	31,0	32,3	34,8
Пшеница озимая	-	42,2	44,3	45,1	50,7
Пшеница яровая	-	36,5	39,1	40,1	42,8
Ячмень	-	35,2	39,9	39,8	42,6

Источник: рассчитано автором

Но, к сожалению, темпы этого процесса не достаточны для восстановления полного физического износа оборудования агробизнеса и, главным образом, в малых сельскохозяйственных предприятиях. В перспективе такая ситуация должна

быть переломлена в сторону опережающего темпа обновления основных фондов (не менее 6,5-7,0% в год).

Повышение урожайности зерновых культур в перспективе будет являться главным фактором увеличения валового сбора зерна (Таблица 43).

Потенциально увеличение объемов производства зерна в перспективе может составить 27,0-50,4%. При этом в перспективе не предусмотрены кардинальные структурные изменения в валовом сборе зерна по видам.

Увеличение масштабов производства зерна в сельском хозяйстве Тамбовской области неуклонно повлечет за собой изменения в региональном балансе зерна (Таблица 44).

В связи с тем, что в прогнозе использованы детерминированные исходные данные по уровню развития животноводства в регионе и площадям посева зерновых культур производственные потребности сельскохозяйственных производителей оставались неизменными на протяжении всего горизонта прогнозирования. Кроме того, стабильность площадей посева кукурузы на зерно и зернобобовых культур (гороха) неизменными оставалась потребность в семенах импортного производства, ввозимые из-за рубежа, что позволило ориентироваться в расчетах объемов импорта зерна на уровень 2020 года.

При этом следует отметить, что региональные сельскохозяйственные производители на фоне санкционной политики со стороны стран Запада могут сохранить закупки у стран, не вводивших запретные меры в отношении России (Молдова, Венгрия, Сербия).

В долгосрочной перспективе планомерно на 15,0% может быть увеличена потребность зерноперерабатывающих предприятий в зерновом сырье. Кроме того, модернизация зернохранилищ и элеваторов может повлечь снижение потерь зерна при хранении. Кроме того, без решения вопроса строительства новых комбикормовых заводов и расширения производственных мощностей мукомольных заводов отток зернового сырья из региона может составить от 1,2 до 2,1 млн т.

Таблица 43 - Прогноз валового сбора зерна в хозяйствах всех категорий в Тамбовской области на период до 2040 года

Зерновая культура	В среднем в 2016-2020 гг.	Варианты моделей развития			
		пессимистическая	базовая	целевая	оптимистическая
1	2	3	4	5	6
2026-2030 гг.					
Гречиха	7,3	4,6	4,8	4,8	6,4
Горох	90,8	91,1	103,4	108,7	127,3
Кукуруза на зерно	582,32	894,5	1003,8	1056,0	1036,8
Овес	17,06	14,6	15,3	15,8	16,4
Рожь	2,5	2,7	2,9	2,9	3,1
Пшеница озимая	1776,68	1564,3	1983,9	2115,0	2180,6
Пшеница яровая	432,24	479,6	493,0	519,0	575,9
Ячмень	871,86	842,7	928,1	939,5	1027,8
ИТОГО	3780,76	3894,1	4535,1	4761,7	4974,2
2031-2035 гг.					
Гречиха	-	4,9	5,5	6,7	7,1
Горох	-	88,4	108,3	115,4	120,2
Кукуруза на зерно	-	968,0	1034,0	1084,9	1133,0
Овес	-	15,8	17,6	18,2	19,3
Рожь	-	2,8	3,0	3,2	3,4
Пшеница озимая	-	1988,6	2071,2	2144,1	2348,3
Пшеница яровая	-	513,9	554,3	572,2	632,0
Ячмень	-	965,1	973,7	1005,0	1121,7
ИТОГО	-	4547,6	4767,5	4949,6	5385,0
2036-2040 гг.					
Гречиха	-	5,0	5,8	6,2	6,9
Горох	-	92,8	118,9	126,9	128,6
Кукуруза на зерно	-	995,5	1075,3	1122,0	1270,5
Овес	-	17,1	18,6	18,9	19,5
Рожь	-	2,9	3,1	3,2	3,5
Пшеница озимая	-	2051,8	2153,9	2192,8	2465,0
Пшеница яровая	-	545,3	584,2	599,1	639,4
Ячмень	-	1002,1	1136,9	1133,1	1212,8
ИТОГО	-	4712,5	5096,5	5202,1	5746,3

Источник: рассчитано автором

Таблица 44 - Прогноз баланса зерна Тамбовской области на период до 2040 года, тыс. т

Вариант	Ресурсы				Использование			Использование					Запасы на конец отчетного года		
	Запасы на начало года	Производство (валовой сбор в весе после доработки)	Ввоз, в т.ч. импорт ^{*)}	Итого ресурсов ^{*)}	Производственное потребление у сельскохозяйственных производителей	в том числе	Переработано-всего	в том числе	Потери	Вывоз, в т.ч. экспорт ^{*)}	Личн. потребление (фонд потребления)	Итого использовано ^{*)}			
Факт (в среднем 2016-2020 гг.)	2307,5	3818,7	341,7	6467,8	392,4	292,0	100,4	1767,3	1072,6	694,6	40,3	1850,6	1,7	4052,3	2415,5
Пессимистический ¹	2219,1	3894,1	340,0	6453,2	392,4	292,0	100,4	2889,1	1072,6	1816,4	19,8	1219,6	1,7	4130,2	2323,0
Базовый ¹	2219,1	4535,1	300,0	7054,1	392,4	292,0	100,4	2931,8	1072,6	1859,1	22,7	1775,0	1,7	4731,1	2323,0
Целевой ¹	2219,1	4761,7	280,0	7260,8	392,4	292,0	100,4	2955,8	1072,6	1883,2	23,4	1956,9	1,7	4937,8	2323,0
Оптимистический ¹	2219,1	4974,2	270,0	7463,3	392,4	292,0	100,4	2995,9	1072,6	1923,3	24,7	2118,0	1,7	5140,3	2323,0
2031-2035 гг.															
Пессимистический	2323,0	4547,6	300,0	7170,6	392,4	292,0	100,4	2931,9	1072,6	1859,2	22,8	1937,7	1,6	4894,0	2276,6
Базовый	2323,0	4767,5	270,0	7360,6	392,4	292,0	100,4	2994,8	1072,6	1922,1	23,8	2063,8	1,6	5084,0	2276,6
Целевой	2323,0	4949,6	250,0	7522,6	392,4	292,0	100,4	3022,7	1072,6	1950,0	24,6	2197,2	1,6	5246,1	2276,6
Оптимистический	2323,0	5385,0	200,0	7908,0	392,4	292,0	100,4	3098,2	1072,6	2025,5	26,6	2505,0	1,6	5631,4	2276,6
2036-2040 гг.															
Пессимистический	2276,6	4712,5	250,0	7239,0	392,4	292,0	100,4	2964,0	1072,6	1891,4	23,5	1891,4	1,6	4994,3	2244,7
Базовый	2276,6	5096,5	200,0	7573,1	392,4	292,0	100,4	3054,7	1072,6	1982,1	25,3	1982,1	1,6	5328,4	2244,7
Целевой	2276,6	5202,1	180,0	7658,7	392,4	292,0	100,4	3074,4	1072,6	2001,8	25,7	2001,8	1,6	5414,0	2244,7
Оптимистический	2276,6	5746,3	120,0	8142,8	392,4	292,0	100,4	3161,4	1072,6	2088,8	28,2	2088,8	1,6	5898,1	2244,7

¹на уровне 2020 года

Источник: рассчитано автором

В целом, в перспективе зернопродуктовый подкомплекс АПК Тамбовской области может обеспечить более высокий уровень эффективности функционирования, что, в свою очередь, является условием повышения устойчивости его развития (Таблица 45).

Таблица 45 - Прогнозная эффективность зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области на период до 2040 года.

Показатели	Факт, 2020 г.	Варианты развития			
		пессимистич.	базовый	целев.	оптимистич.
1	2	3	4	5	6
2026-2030 гг.					
Зернопроизводство Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	13947	19256,29	27369,6	30397,9	32865,49
Уровень рентабельности, %	71,2	72,1	91,6	101,1	108,8
Зернопереработка Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	2623,0	2208,0	2620,5	2990,5	3189,9
Уровень рентабельности, %	28,61	29,61	30,61	31,61	32,61
Зернопродуктовый подкомплекс АПК Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	16570,0	21464,3	29990,1	33388,4	36055,3
Уровень рентабельности, %	57,6	62,8	68,5	70,2	85,1
2031-2035 гг.					
Зернопроизводство Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	-	24282,7	27483,4	29630,5	34965,1
Уровень рентабельности, %	-	81,3	93,3	95,7	109,2
Зернопереработка Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	-	2640,8	2915,4	3304,8	3529,8
Уровень рентабельности, %	-	30,82	31,84	32,9	33,2
Зернопродуктовый подкомплекс АПК Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	-	26923,5	30398,8	32935,3	38494,9

Продолжение таблицы 45

1	2	3	4	5	6
Уровень рентабельности, %	-	70,1	72,0	76,2	87,2
2036-2040 гг.					
Зернопроизводство Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	-	24139,6	27778,0	29030,6	35572,8
Уровень рентабельности, %	-	83,1	93,4	96,1	110,2
Зернопереработка Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	-	2944,8	3246,8	3688,8	4164,9
Уровень рентабельности, %	-	32,1	33,1	34,6	35,4
Зернопродуктовый подкомплекс АПК Прибыль от реализации зерна, тыс. руб.	-	27084,4	31024,8	32719,4	39737,7
Уровень рентабельности, %	-	72,1	73,3	78,2	89,1

Источник: расчеты автора

Так, в краткосрочном периоде зернопроизводство при сохранении конъюнктуры сможет обеспечить повышение уровня рентабельности на 0,9-37,6%, в среднесрочном - на 10,1-51,6%, в долгосрочном - на 15,5-52,6%. Зерноперерабатывающие предприятия в долгосрочной перспективе также могут обеспечить повышение эффективности своей деятельности, что может найти выражение в повышении уровня рентабельности зернопереработки с 28,6% до 32,6% в краткосрочном периоде, до 33,2% - в среднесрочной перспективе и до 35,4% - на долгосрочном горизонте прогнозирования.

В целом, можно констатировать факт увеличения масштабов расширенного воспроизводства отраслей зернового хозяйства региона - как сельского хозяйства, так и сферы зернопереработки.

На этом фоне зернопродуктовый подкомплекс АПК Тамбовской области будет не только стабильным с экономических позиций, но и обладающим потенциалом роста участником рыночного пространства региона. В свою очередь,

это позволит привлекать не только дополнительные инвестиции в отрасли (в том числе со стороны агробизнеса), но и получать дополнительную поддержку со стороны государства организационного характера.

Положительной чертой прогнозируемого развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области является отсутствие относительно глубоких стратегических разрывов между целевым вариантом прогноза и негативным (оптимистическим). Как правило, отношения между ними составляет 3,5-10,6% (Рисунок 24).

Главными причинами, которые могут повлечь такие отклонения, являются изменения конъюнктуры рынка зерна. Как в сторону увеличения цен реализации зерна, так и их снижения.

На рисунках 25-28 представлены варианты прогноза развития разных производств зернопродуктового подкомплекса Тамбовской области.

В перспективе до 2040 года может сохраниться существующий разрыв между значениями комплексного показателя эффективности стратегического управления (КПЭ СУ) развитием отраслей зернопроизводства и зернопереработки. Наименьшие значения этой разницы могут быть обеспечены в крахмало-паточном производстве ЗПП АПК региона, наибольшие - в спиртовом бизнесе.

Следует отметить, что в долгосрочной перспективе практически все отрасли зернового хозяйства Тамбовской области (за исключением спиртовой промышленности) могут обеспечить эффективное стратегическое управление за счет своевременного вскрытия резервов повышения результативности хозяйственной деятельности.

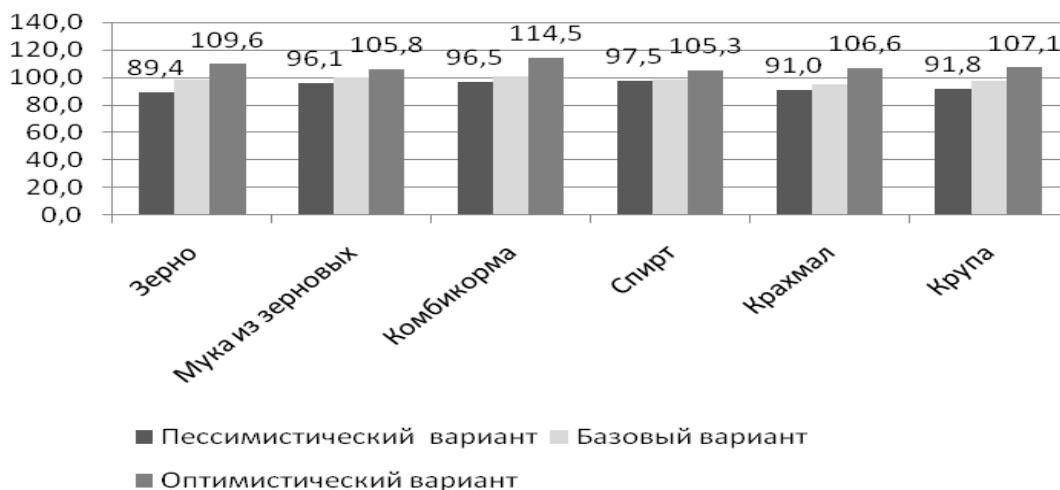


Рисунок 24 - Среднее значение отклонений объемов производства продукции (стратегического разрыва) по видам продукции и вариантам развития от параметров целевого сценария трансформации зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области на период до 2040 года

Источник: составлено по расчетам автора

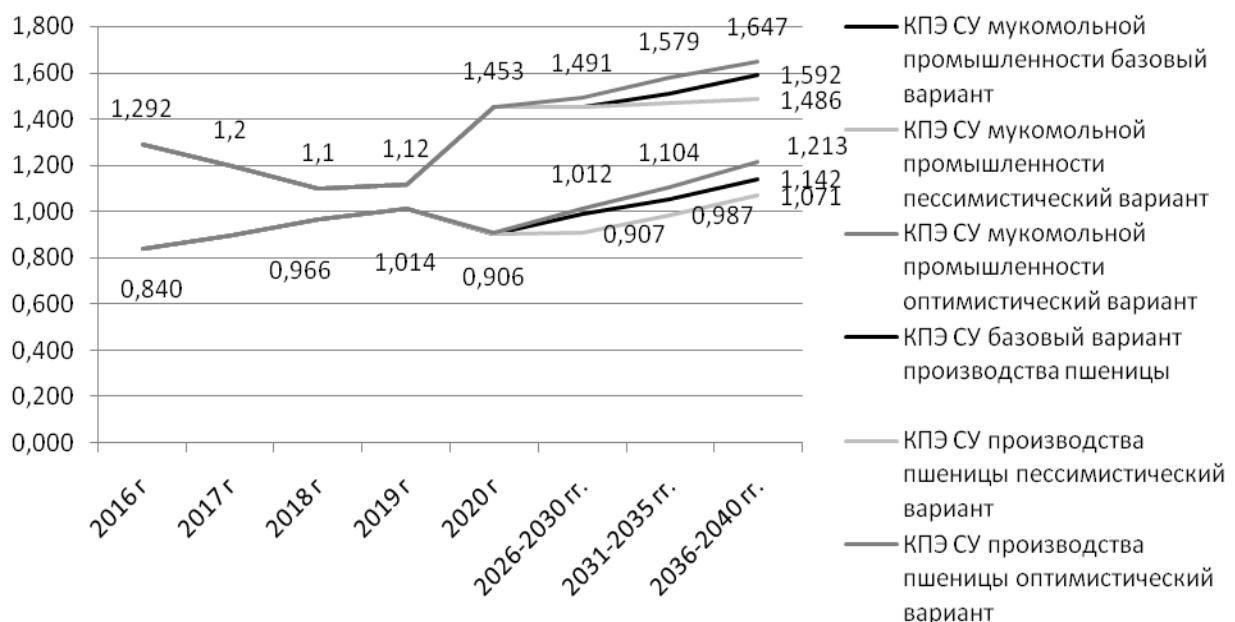


Рисунок 25 - Прогнозная эффективность стратегического управления развитием мукомольной промышленности и производства зернового сырья для нее (пшеница) в Тамбовской области на период до 2040 года

Источник: составлено по расчетам автора

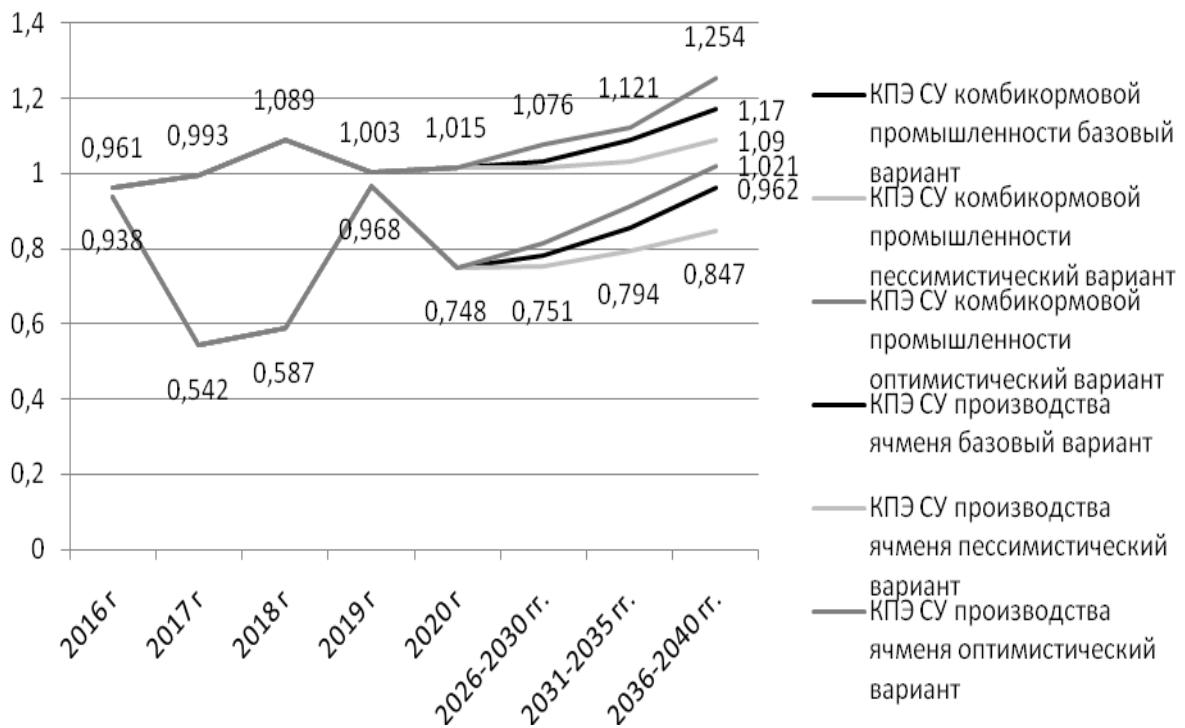


Рисунок 26 - Прогнозная эффективность стратегического управления развитием комбикормовой промышленности и производства зернового сырья для нее (ячмень) в Тамбовской области на период до 2040 года

Источник: составлено по расчетам автора

В перспективе сельское хозяйство будет способно более динамично реализовывать планы экономического роста по отношению к зерноперерабатывающей промышленности региона, но при условии сохранения темпов увеличения цен реализации на зерно.

Таким образом, в стратегической перспективе вне зависимости от варианта реализации прогноза развития зерновое хозяйство Тамбовской области может показать рост на уровне 5,4-13,4%. Но для достижения таких параметров необходима реализация системы мероприятий стимулирования повышения эффективности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области.

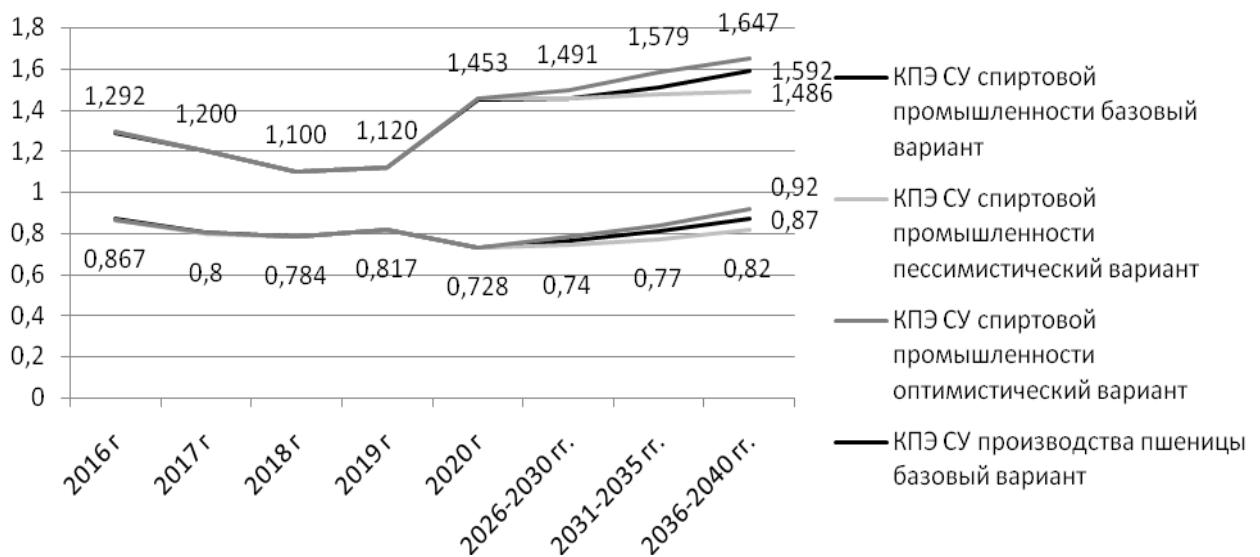


Рисунок 27 - Прогнозная эффективность стратегического управления развитием спиртовой промышленности и производства зернового сырья для нее (пшеница) в Тамбовской области на период до 2040 года

Источник: составлено по расчетам автора

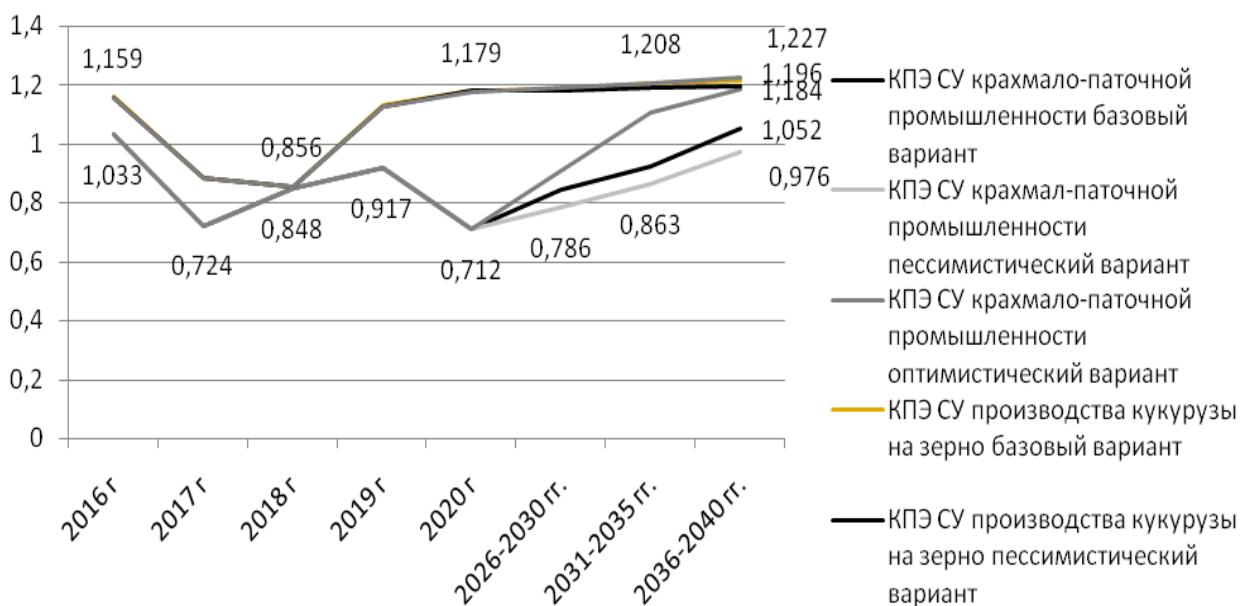


Рисунок 28 - Прогнозная эффективность стратегического управления развитием крахмало-паточной промышленности и производства зернового сырья для нее (кукуруза на зерно) в Тамбовской области на период до 2040 года

Источник: составлено по расчетам автора

3.3. Меры стимулирования повышения эффективности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК

Зернопродуктовый подкомплекс АПК Тамбовской области имеет высокий потенциал развития в долгосрочной перспективе. С одной стороны, это связано с углублением интенсификационных процессов в его отраслях и повышением выхода продукции на единицу производственной мощности (урожайности зерновых культур), возможностью конъюнктурного увеличения цен реализации на зерно и зернопродукты с темпами превышающими темпы роста производственных затрат производителей и, следовательно, повышением прибыльности их бизнеса, с другой - ограничивается стохастическим характером этой динамики, что доказала высокая амплитуда колебаний уровня рентабельности производства зерна и зернопродуктов в 2016-2020 годах. Эффективно реализовать такой потенциал представляется только в рамках стратегического управления всеми видами зернового, зерноперерабатывающего, а также отраслевого инфраструктурного бизнеса региона.

Переход на новые принципы процессного управления для всех участников зернопродуктового подкомплекса АПК не должен затрагивать кардинального преобразования внутренней организационной структуры субъектов хозяйствования зернопродуктового подкомплекса АПК, поскольку с точки зрения процессной зрелости (модель Forrester Research) и размеров они находятся на высоком (измеряемом) уровне. Протекающие бизнес-процессы в них не только хорошо управляемы, формализованы и регулярно измерямы, но и задокументированы, предсказуемы и осмыслены, что повышает надежность собственно их системы управления. К сожалению, стратегическое видение развития их деятельности концентрируется только на уровне топ-менеджмента организаций и не закреплено в системе внутренней документации организаций

зернового хозяйства региона. Это касается как сельскохозяйственных, так и предприятий зернопереработки, элеваторного хозяйства.

В этих условиях результативность различных видов бизнеса зернопродуктового подкомплекса АПК оцениваются только по завершению процессов производства и реализации продукции по показателю прибыли от продажи продукции (услуг). По сути, выручка от реализации и полные затраты на продукцию не могут быть скорректированы в системе управления своевременно путем выбора лучших контрагентов.

Таким образом, современные системы управления хозяйствующих субъектов, входящих в состав зернопродуктового подкомплекса АПК, должны быть:

1) скорректированы с учетом внедрения системы управления бизнес-процессами, разработки стратегии развития организации, описания бизнес-процессов, введения системы сбалансированных показателей, установления связей между стратегическими целями, нормирования по процессам;

2) дополнены эффективными механизмами реализации стратегических целей развития путем совершенствования оценки стратегических позиций в экономическом пространстве региона и внедрения системы мотивации труда, направленной на активизацию персонала как одной из основных сил развития бизнеса.

Внедрение системы управления бизнес-процессами предусматривает формирование сети бизнес-процессов.

Бизнес-процесс - это постоянно повторяющаяся последовательность действий, в ходе которых используются ресурсы с целью создания ценности для потребителя. В зернопроизводстве отдельными бизнес -процессами в контексте такого определения возделывание каждого вида зерновой культуры может рассматриваться с позиций отдельного бизнес-процесса, поскольку заканчивается созданием потребительной ценности для покупателя и, соответственно, получением прибыли от реализации. Взаимосвязанность основных бизнес-

процессов проявляется в переплетении в сельском хозяйстве биологических, технико-технологических, организационно-экономических процессов создания продукта в системах севооборотов, использования удобрений, машинно-тракторного парка, аппарата управления и др.

Выделенные бизнес-процессы должны быть привязаны к организационной структуре предприятия и проходить по границам структурного подразделения. По сути, таким требованиям отвечает любая применяемая в настоящее время в сельском хозяйстве производственная структура, что позволяет более эффективно переориентировать агробизнес на стратегические принципы управления вне зависимости от организационных основ его традиционного управления.

В хозяйствующих субъектах зернового хозяйства Тамбовской области в настоящее время получают реализацию следующие виды стратегий развития:

- стратегия развития, предусматривает увеличение объемов производства за счет углубления интенсификационных процессов, в том числе на основе инновационного развития агробизнеса;
- стратегия стабилизации ориентирована на формирование возможностей оживления агробизнеса в краткосрочном периоде за счет остановки сокращения ресурсного потенциала, в среднесрочном - начала процесса улучшения экономического состояния, в долгосрочном - начала оживления агробизнеса;
- стратегия экономии (выживания) предполагает сокращение затратной части агробизнеса.

Как правило, их реализация зависит от размера экономического потенциала хозяйствующего субъекта. Возрастающая возможность привлечения объема производственных ресурсов, приобретаемых за счет собственных оборотных средств, свидетельствует о росте устойчивости бизнеса. Любая предпринимательская деятельность ориентирована на осуществление комплекса бизнес-процессов, которые классифицируют по роли участия в производственном процессе, как:

- основные - процессы, в рамках которых создается продукт для удовлетворения потребностей клиентов;
- вспомогательные - процессы, предназначенные для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов. Например, в сельском хозяйстве - выращивание наряду с зерновыми культурами ряда пропашных и кормовых культур, которые обеспечивают научно обоснованное наполнение севооборотов, в мукомольной промышленности - производство отрубей наряду с мукой и т.д.;
- обслуживающие бизнес-процессы создают условия для обеспечения выполнения основных производственных процессов, например, кадровая, инженерная и другие службы;
- управляющие - процессы, охватывающие комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом.

Бизнес-процессы связаны со стратегией развития хозяйствующего субъекта через систему сбалансированных показателей, посредством которых осуществляется мониторинговая, контролирующая и координирующая функции управления [43]. В свою очередь, стратегия предусматривает направления наиболее эффективного достижения в динамичной внешней среде. Другими словами, уровень достижения стратегических целей развития бизнеса отражается в значениях его сбалансированных показателей, рассчитываемых по разным проекциям бизнеса или бизнес-процессам, поскольку любая стратегия развития может быть детализирована до отдельного бизнес-процесса [105].

Нормирование по процессам осуществляется на основе установления нормативов или средних значений (в случае отсутствия нормативных величин) показателей по проекциям стратегического управления.

Для полноты отображения картины стратегических позиций организации в экономическом пространстве предлагаем использовать показатель уровня эффективности стратегического управления, рассчитываемый как отношение комплексного показателя эффективности стратегического управления i -й отраслью j -й организации ($KПЭ\ CS_{ij}$) к значению такого показателя,

рассчитанному по кругу организаций, развивающих i-ю отрасль в R-м регионе ($KПЭСУ_{iR}$). В формульном виде данный показатель представлен (7):

$$УЭСУ_{ij} = \frac{KПЭСУ_{ij}}{KПЭСУ_{iR}} \quad (7).$$

В соответствии с величиной уровня эффективности стратегического управления возможны три варианта оценки результативности стратегического управления их развитием:

$$\left\{ \begin{array}{l} УЭСУ_{ij} \in (0;1) - \text{уровень низкоэффективного стратегического управления} \\ \qquad \qquad \qquad \text{развитием i-й отрасли j-й организации;} \\ \\ УЭСУ_{ij} = 1 - \text{уровень нулевой эффективности стратегического управления} \\ \qquad \qquad \qquad \text{развитием i-й отрасли j-й организации;} \\ \\ УЭСУ_{ij} \in (1;+\infty) - \text{уровень высокоэффективного стратегического} \\ \qquad \qquad \qquad \text{управления развитием i-й отрасли j-й организации} \end{array} \right.$$

В экономическом поле функционирования сельскохозяйственных товаропроизводителей, в том числе зерна должен получать реализацию процесс стимулирования стратегического развития через систему распределения дополнительных выгод, полученных в результате реализации стратегии развития бизнеса (внедрения инноваций).

Последовательность расчетов эффекта реализации стратегии развития и его распределения между исполнителями включает:

1. Распределение чистой прибыли в соответствии с законодательством РФ.
2. Выделение фонда стимулирования стратегического развития в общем фонде материального стимулирования (потребления) по организации.

Фонд стратегического развития агробизнеса представляет собой часть прибыли, предназначенная для материального поощрения работников (в сельскохозяйственных производственных кооперативах) или чистой прибыли, оставшейся после формирования обязательных и дивидендного фондов (в

хозяйственных обществах). Наглядно это видно при распределении прибыли в сельскохозяйственном производственном кооперативе (Рисунок 29) [198, 201, 203].

по поводу создания фонда стратегического развития бизнеса не существует.

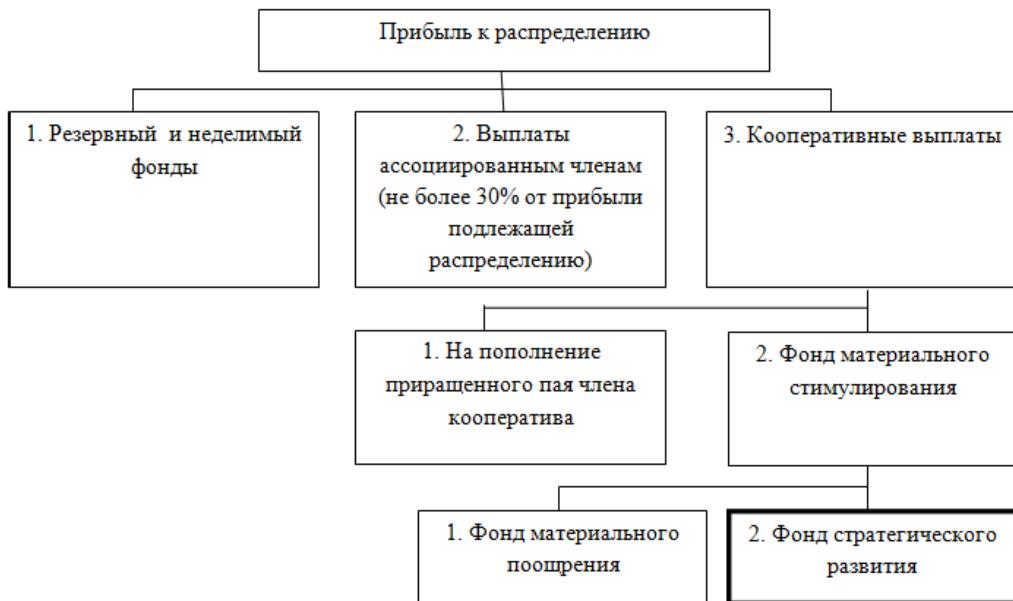


Рисунок 29 - Распределение прибыли в сельскохозяйственном производственном кооперативе и место фонда стратегического развития в нем

Источник: разработано автором

В отношении этой организационно-правовой формы хозяйствования национальным законодательством закреплены основные параметры формирования фондов из прибыли подлежащей распределению. Для того, чтобы пайщики производственных кооперативов имели возможность более гибко управлять процессами распределения прибыли в рамках отдельных фондов законодательство может быть уточнено в части возможности формирования фонда стратегического развития хозяйства такой формы.

В хозяйственных обществах законодательно установлена возможность установления фондов распределения прибыли по решению общего собрания участников (акционеров). В связи с этим противоречий с национальным

законодательством Необходимость нивелирования случайных факторов требует задействование в расчетах средних величин. Формульный вид расчета размера фонда стимулирования стратегического развития:

$$\Phi_{cm} = D_{cp}^\phi * \text{ФМС} \quad (8),$$

где Φ_{cp} - фонд стратегического развития, тыс. руб.;

D_{cp}^ϕ - доля фонда материального стимулирования, созданного за счет результатов реализации стратегии развития, доли;

ФМС - фонд материального стимулирования (часть прибыли к распределению) по сельскохозяйственной организации, тыс. руб.

Доля фонда материального стимулирования, созданного за счет результатов реализации стратегии развития может определяться по формуле (9):

$$D_{cp}^\phi = \left(\sum_{i=1}^m \frac{\sum_{i=1}^n \alpha_i (\bar{Y}_{t9-5}^+ - \bar{Y}_{t4-0}^-)_i}{\sum_{i=1}^5 \bar{Y}_{t9-5}} \right) / m \quad (9),$$

где \bar{Y}_{in}^+ - средняя урожайность сельскохозяйственных культур (продуктивность сельскохозяйственных животных) за период реализации инновационных проектов, предусмотренных стратегией развития;

\bar{Y}_{in}^- - средняя урожайность сельскохозяйственных культур (продуктивность сельскохозяйственных животных) за период до реализации инновационных проектов, предусмотренных стратегией развития;

i - порядковый номер сельскохозяйственной отрасли, в отношении которой было осуществлено внедрение инновационной технологии производства, вошедшей в множество таких отраслей;

n - количество лет периода реализации инновационного проекта стратегического значения;

m - количество отраслей, в отношении производства которых проводились мероприятия по повышению урожайности сельскохозяйственных культур

(продуктивности сельскохозяйственных животных) за счет внедрения инновационных технологий возделывания (содержания);

α_i - поправочный коэффициент, отражающий вес отрасли в формировании общего стратегического результата агробизнеса.

Поправочный коэффициент α устанавливается каждым хозяйствующим субъектом самостоятельно, выражается в долях. Рассчитывается поправочный коэффициент α по формуле (10):

$$\alpha = \frac{\sum_{i=1}^m \alpha_i}{m} \quad (10),$$

где α_i - поправочный коэффициент i -й отрасли.

Он рассчитывается по формуле (11):

$$\alpha_i = \frac{R(P)_i}{\sum_{i=1}^m R(P)} \quad (11),$$

где $R(P)$ - выручка (прибыль) от реализации продукции i -й отрасли.

Следует отметить, что должно выдерживаться условие равенства периодов до и после реализации инновационных проектов стратегического значения, что создаст условия сопоставимости периодов и адекватности сравнения.

Определение доли фонда стратегического развития в общем фонде материального стимулирования (потребления) может быть определен вторым способом, применение которого будет целесообразно в случае формирования системы инновационных проектов в сельском хозяйстве, требующих дополнительных вложений, и основанных на применении рационального режима экономии. Например, сочетание в зернопроизводстве технологии минимальной обработки почвы и дифференцированного земледелия (точное земледелие). В этом случае в качестве показателя-критерия можно задействовать стоимостной показатель себестоимости единицы продукции. При этом все стоимостные показатели должны быть приведены к моменту оценки через коэффициенты-дефляторы.

3. Распределение фонда стимулирования стратегического развития. Фонд стратегического развития распределяется между исполнителями пропорционально заработной плате каждого работника за период реализации стратегии развития агробизнеса.

В этом случае происходит достижение агробизнесом двуединой задачи повышения:

1) уровня реализации стратегии развития в заданные сроки;

2) качества обеспечения кадрами, поскольку стимулирует закрепляемость персонала, его стремление к повышению квалификации, рост материальной заинтересованности).

Более детальные исследования по осуществлению стратегического управления развитием представлены на материалах одной из передовых сельскохозяйственных организаций Мичуринского района - АО «Подъем». Она является специализированным зерновым хозяйством с долей зерна в структуре товарной продукции составляющей (51,3-60,1%).

В таблице 46 представлен расчет фонда стратегического развития хозяйства при условии инновационного развития зернопроизводства при прочих равных условиях.

Размер фонда стратегического развития в представленных расчетах испытывает влияние двух факторов – урожайность зерновых культур и размер прибыли от продажи зерна. Потенциально при реализации оптимистического варианта развития он может быть увеличен до 273,5 тыс. руб. или на 17,3%. Но более вероятным выглядит базовый вариант, предусматривающий возрастание величины этого фонда до 255,3 тыс. руб. или на 9,6%. При сохранении числа работников, занятых в растениеводстве на уровне 2020 года (34 человека) по итогам года каждому из них в среднем может быть произведена доплата за достижение параметров стратегического развития зернопроизводства в размере 7,5 тыс. руб.

Таблица 46 - Фонд стратегического развития АО «Подъем» Мичуринского района Тамбовской области на период до 2030 года

Показатели	Факт (в среднем в 2016-2020 гг.)	Прогноз (до 2030 года)			
		пессимистический	базовый	целевой	оптимистический
Чистая прибыль к распределению, тыс. руб.	37087,0	38054,0	38999,8	39233,4	40226,3
Резервный фонд (15%), тыс. руб.	5563,1	5708,1	5850,0	5885,0	6033,9
Дивидендный фонд (50%), тыс. руб.	15762,0	16173,0	16574,9	16674,2	17096,2
Фонд потребления (40%), тыс. руб.	6304,8	6469,2	6630,0	6669,7	6838,5
Фонд стратегического развития, тыс. руб.	233,1	240,0	255,3	257,4	273,5
Фонд материального поощрения по итогам текущей деятельности), тыс. руб.	6071,7	6229,2	6374,7	6412,2	6564,9

Источник: расчеты автора

Следует отметить, что предложенный алгоритм стимулирования стратегического развития имеет универсальный характер и может быть применен по отношению к любой отрасли агропромышленного комплекса.

В АО «Подъем» Мичуринского района Тамбовской области существует объективная возможность наращивания эффективности стратегического управления развитием, комплексный показатель которого может увеличиться с 1,187 до 1,206, что не только позволит сохранить ее на высоком уровне, но и нарастить стратегический потенциал зернопроизводства (Рисунок 30).

Подобная система материального стимулирования стратегического развития может быть с успехом применена к другим отраслям (производство масличных культур, молочном скотоводстве).

Таким образом, совершенствование управления в сельском хозяйстве Тамбовской области может осуществляться путем внедрения практики стратегического подхода, предусматривающего тесное увязывание стратегии развития с осуществляемыми бизнес-процессами, контроль за ними через

сбалансированные показатели, а также повышение стимулирования труда исполнителей за счет средств фонда стратегического развития, формируемого за счет прироста чистой прибыли, подлежащей распределению между непосредственными разработчиками и исполнителями стратегических решений.

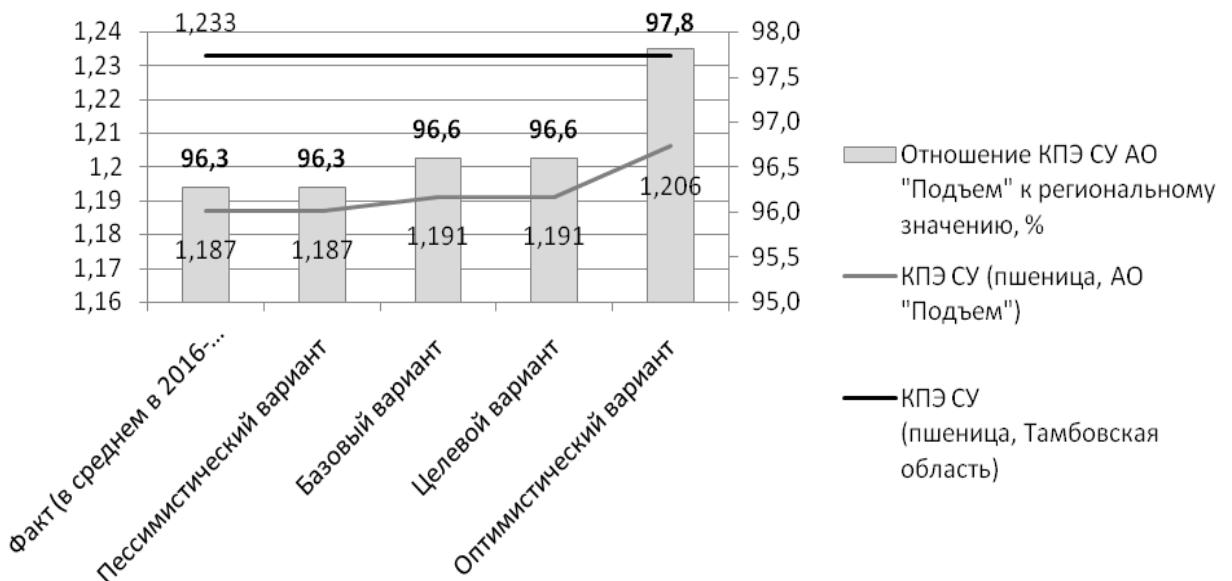


Рисунок 30 - Отношение комплексного показателя стратегического управления АО «Подъем» Мичуринского района Тамбовской области по вариантам развития на период до 2030 года, %

Источник: составлено по расчетам автора

По итогам исследований, представленных в третьей главе можно сделать ряд выводов:

1) совершенствование стратегического управления может осуществляться за счет максимального вскрытия резервов увеличения продукции зернопроизводства и зернопереработки, внедрения прогрессивных управлеченческих технологий (развитие информационных технологий в стратегическое управление, современное экономическое моделирование системы зернопродуктового подкомплекса АПК), регламентации управлеченческих процессов, обучения руководителей и специалистов, мотивации и стимулирования управлеченческого и производственного персонала;

2) разработка прогноза развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области велась в сценарном представлении (пессимистический, базовый, целевой, оптимистический), который показал, что отрасли, входящие в его состав, обладают способностью к стратегическому росту в размере 5,4-13,4% на фоне повышения эффективности управления долгосрочными изменениями, в том числе посредством стимулирования персонала к достижению целевых ориентиров;

3) реализация мер совершенствования стратегического управления должна вестись на основе формирования единой системы, предусматривающей механизмы взаимодействия стратегии развития с организацией производственных процессов, стимулирования труда персонала на достижение наиболее эффективным способом стратегических целей позволит создать внутренние рычаги формирования конкурентных преимуществ бизнеса и, таким образом, укрепить его стратегические позиции в динамичном экономическом пространстве.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексное исследование теории и практики стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК в условиях рыночных отношений позволяет сделать следующие выводы и дать ряд предложений по обоснованию перспектив его совершенствования на основе использования инновационных подходов к организации бизнес-процессов (внедрение информационных технологий управления, моделирование производственных программ в разных отраслях зернопродуктового подкомплекса АПК, регламентация управленческих процессов) и стимулированию их эффективного осуществления в рамках выбранной стратегии трансформации (мотивация персонала):

1. Стратегическое управление зернопродуктовым подкомплексом АПК представляет собой особый вид управления, направленный на повышение устойчивости развития зернового хозяйства в обозримой перспективе путем наращивания экономического потенциала формирующих его отраслей и сохранения между ними сбалансированных пропорций производственных и инфраструктурных мощностей в условиях нарастающих возмущений во внешней среде, имеющих неопределенный и дестабилизирующий характер. Оно направлено на эффективную реализацию стратегии его развития, представляющую собой общую линию долгосрочной трансформации отраслей, обеспечивающую сохранение зернофуражного баланса потребностей и производственных возможностей всех участников производственных цепей выпуска конечного продукта при наращивании их экономического потенциала, в том числе за счет приобретения конкурентных преимуществ, в условиях неопределенности влияния факторов внешней среды.

2. Особенности стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК во многом определяются отраслевой спецификой зернопроизводства и зернопереработки,

В числе способствующих получению нарастающего эффекта каждого его участника в долгосрочной перспективе повышение культуры питания людей, создание новых и усиление имеющихся конкурентных преимуществ (повышение безопасности зернового сырья, расширение ассортимента продукции зернопереработки, соотношение цены и качества), ускоренное инновационное развитие (управление технологиями производства), повышение равномерности экономического развития (планомерность развития, повышение темпов обновления оборудования), ускорение информационных потоков (за счет автоматизации и компьютеризации бизнес-процессов, цифровизации всего экономического пространства, в том числе логистики), сбережение экологического потенциала среды (соблюдение экологического баланса в сельском хозяйстве, утилизация отходов зерноперерабатывающего бизнеса, минимизация углеродного следа при производстве продукции зерноперерабатывающего подкомплекса АПК), снижение производственных и коммерческих рисков, учет которых в совокупности позволяет повысить качество стратегического управления зернопродуктовым подкомплексом АПК.

3. Эффективность стратегического управления развитием отраслей зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области за период 2016-2020 годов имела разнонаправленный характер. Если в зернопроизводстве наблюдалось увеличение комплексного показателя эффективности стратегического управления, рассчитанного по проекциям финансово-экономической деятельности, рынка, внутренних бизнес-процессов и качества персонала, задействованного в производственных процессах, на 5,6- 12,5% по разным зерновым культурам, то в области зернопереработки его сокращение составило 20,3-31,1% (за исключением мукомольной промышленности, где рост составил 4,1%). При этом в зернопроизводстве стратегическое управление является высокоэффективным, а в зернопереработке - низкоэффективным. Во многом это связано с возможностями вскрытия дополнительных резервов роста урожайности зерновых культур в сочетании с расширением границ спроса на

зерно, и ограниченностью подобных факторов роста в промышленности из-за снижения платежной способности потребителей продуктов зернопереработки.

4. В целях совершенствования стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК региона сформулированы рекомендации, касающиеся изыскания резервов роста объемов производства зерна и продуктов зернопереработки, повышения эффективности стратегического управления за счет интенсификации внутренних факторов – внедрения прогрессивных управлеченческих технологий, регламентации управлеченческих процессов, обучения руководителей и специалистов, мотивации и стимулирования персонала к достижению стратегических целей развития.

5. Разработка перспектив стратегического развития зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области велась с использованием сценарного подхода возможной реализации альтернативных вариантов развития. Товаропроизводителями должен быть задействован комплекс факторов тактического и стратегического роста производства в сельском хозяйстве и зернопереработке. Прогнозные расчеты показали, что в краткосрочном периоде зернопроизводство при сохранении конъюнктуры сможет обеспечить повышение уровня рентабельности на 0,9-37,6%, в среднесрочном - на 10,1-51,6%, в долгосрочном - на 15,5-52,6%. Зерноперерабатывающие предприятия в долгосрочной перспективе также могут обеспечить повышение эффективности своей деятельности, что может найти выражение в повышении уровня рентабельности зернопереработки с 28,6% до 32,6% в краткосрочном периоде, до 33,2% - в среднесрочной перспективе и до 35,4% - на долгосрочном горизонте прогнозирования.

6. Системность стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК предполагает усиление фактора мотивации и стимулирования персонала на достижение целевых параметров кратко-, средне- и долгосрочного планирования, что позволит создать внутренние рычаги формирования конкурентных преимуществ бизнеса и укрепить его стратегические позиции в

экономическом пространстве. Предложенный авторский подход к расчету фонда стратегического развития хозяйствующего субъекта и его дальнейшее распределение внутри трудового коллектива позволяет обосновать источники доплат за достижение стратегических целей организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абалкин, Л.И. От экономической теории до концепции долгосрочной стратегии / Л.И. Абалкин // Вопросы экономики. - 2010. - №6. - С. 4 - 9.
2. Абдукаримов, И.Т. Характеристика факторов и методы их оценки влияния на результативные показатели хозяйственной деятельности предприятий / И.Т. Абдукаримов // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - № 12 (58) - С. 9-14.
3. Абрамова, В.О. Этические проблемы генной инженерии: парадоксы научного и фантастического // Известия Тульского государственного университета. - 2020. - №3. - С. 129-139.
4. Агаркова, В.И. Теоретические аспекты формирования и использования прибыли в современных условиях / В.И. Агаркова // Научные горизонты. - 2020. - № 11 (39). - С. 27-30.
5. Агеева, Н.Г. Справочник по конкуренции и конкурентоспособности: уч. Пособие / Н.Г. Агеева. - Курган: Издательство КГУ, 2012
6. Азарова, М.Ю. Корреляционно-регрессионный анализ зависимости урожайности озимой пшеницы от динамики показателей почвенного плодородия темно-каштановых почв / М.Ю. Азарова, Е.В. Письменная // Наука и образование. - 2020. - Т.3. - № 2. - С. 373.
7. Акофф, Р. Акофф о менеджменте / Р. Акофф. - СПб.: Питер, 2002. - 448 с.
8. Алексеев, С.Б. Управление стратегическим потенциалом торгового предприятия: теория и методология: монография / С.Б. Алексеев. - Донецк: ДонНУЭТ им. М. Туган-Барановского. - Краматорск: Каштан, 2015. - 492 с.
9. Алимурадов, М.К. Стратегирование - новая область профессиональных знаний / М.К. Алимурадов, Л.И. Власюк // Управленческое консультирование. - 2017. - № 11 (107). - С. 154-159.

10. Алтухов, А.И. Воспроизведение в зернопродуктовом подкомплексе - основа его устойчивого функционирования / А.И. Алтухов // Нива Поволжья. - 2014. - № 1 (30). - С. 2-12.
11. Алтухов, А.И. Зерновой рынок Евразийского экономического союза: проблемы и основные пути их решения / А.И. Алтухов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2017. - № 4. - С. 44-51.
12. Алтухов, А.И. Основные тенденции развития хранения и переработки зерна в России / А.И. Алтухов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2015. - № 4. - С. 2-6.
13. Алтухов, А.И. Российский экспорт зерна: плюсы и минусы развития / А.И. Алтухов // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2020. - № 5. - С. 166-174.
14. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. - СПб.: Питер, 2009. - 520 с.
15. Ансофф, И. Стратегическое управление / И.Ансофф. М.: Экономика, 1989. 358 с.
16. Антонов, В.Г. Стратегический менеджмент для собственника / В.Г. Антонов, В.В. Масленников // Вестник университета. - 2014. - № 6. - С. 13-22.
17. Антонов, С.А, Урожайность зерновых. Где скрыты резервы? / С.А. Антонов // АгроФорум. - 2019. - № 3. - С. 45-47.
18. Аржанцев, С.А. Поддержка экспорта агропродовольственной продукции в странах ЕАЭС / С.А. Арженцев, Т.Г. Бондаренко, Л.В. Писарева // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. - 2021. - № 1 (70). - С. 19-27.
19. Артемова, Е.И. Методические указания для семинарских и практических занятий по дисциплине «Экономика отраслей АПК» / Е.И. Артемова, Л.А. Белова. - Краснодар: Издательство КубГАУ, 2013. - 98 с.
20. Беленков, А.И. Изучение технологий точного и традиционного земледелия / А.И. Беленков, Умар Сабо // Фермер. Поволжье. - 2018. - № 4 (668). - С. 38-42.

21. Белова, Т.Н. Искусство аграрной политики: протекционизм или свободная торговля? / Т.Н. Белова // Всероссийский экономический журнал ЭКО. - 2017. - №5 (515). - С. 61-75.
22. Беллон, М.А. Культура питания: особенности ценностных смыслов // Вестник Санкт-Петербургского государственного института культуры. - 2018. - №2 (35). - С. 59-64.
23. Белугина, И.В. Стратегическое бюджетирование - связующее звено стратегических целей и текущей деятельности компании / И.В. Белугина, Г.Н. Воронков, Л.А. Гузикова // Глобальный научный потенциал. - 2017. - № 10 (79). - С. 133-139.
24. Белянова, А.М. Стратегическое планирование в условиях современной экономики России (материалы научного семинара по проблемам стратегического планирования) / А.М. Белянова, В.А. Бирюков, В.Н. Черковец // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. - 2016. - № 3. - С. 141-158.
25. Береговая, И.Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / И.Б. Береговая // Международный научный журнал «Символ науки». - 2015. - № 12. - С. 90-93.
26. Близно, Л.В. Эколого-экономическая безопасность производства аграрной продукции и «зеленая революция» / Л.В. Близно, О.В. Журба // TERRA ECONOMICUS. - 2011. - т.9, № 3. - ч.2. - с. 86-88.
27. Боженова, С.И. Взгляды Г.М. Кржижановского на планирование / С.И. Боженова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2016. - № 1 (97). - С. 94-97.
28. Бойко, Н.Е. Имитационное моделирование в управлении материально-производственными запасами / Н.Е. Бойко, М.П. Евтишенкова // Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении. Материалы III Всероссийской научно-практической конференции профессорско-

преподавательского состава и магистрантов факультета экономики и управления, г. Брянск, 01 декабря 2017 г.- Брянск: Брянский ГТУ, - С. 56-60.

29. Бойко, Н.Е. Комплексные подходы к оценке эффективности стратегического управления / Н.Е. Бойко // Вестник Брянского государственного технического университета. - 2016. - № 5 (53). - С. 75-82.

30. Бойко, О.Н. Теоретико-прикладной анализ роли зернового подкомплекса в АПК России / О.Н. Бойко, И.И. Афанасьева // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). - 2015. - №4 (52). - С. 11-16.

31. Болдырева, И.А. Инвестиционный механизм материально-технического обеспечения сельского хозяйства РФ / И.А. Болдырева // Научный журнал Российской НИИ проблем мелиорации. - 2021. - Т.11. - № 2. - С. 219-233.

32. Бунчук, Н.А. Внедрение информационно-коммуникационных технологий в сельскохозяйственное производство / Н.А. Бунчук // Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. - 2018. - № 16 (179). - С. 157-165.

33. Буравлев, А.И. Стратегическое управление промышленными предприятиями: методология и инструментальные средства / А.И. Буравлев, Г.И. Горчица, В.Ю. Салматов, И.А. Степановская. - М.: Издательство физико-математической литературы, 2008. - 176 с.

34. Бутко, Г.П. Формирование стратегии устойчивого развития АПК в условиях нестабильной экономики / Г.П. Бутко // Теория и практика мировой наука. - 2018. - №5. - С. 13-19.

35. Валько, Д.В. К вопросу о сущности и структуре стратегического потенциала организации / Д.В. Валько // Управление в современных системах. - 2015. - № 2 (6). - С. 7-18.

36. Виханский, О.С. Стратегическое управление. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998. - 296 с.

37. Волин, А.Ю. Зерно как товар, торгуемый на мировом рынке // Сборники конференций НИЦ Социосфера. - 2016. - № 61. - С. 17-20.

38. Воробьев, Д.И. Проблемы организации элеваторного хозяйства в регионах России / Д.И. Воробьев // Экономические и гуманитарные науки. - 2010. - № 12 (227). - С. 137-142.
39. Воронин, Б.А. Управление сельским хозяйством и АПК в современных условиях / Б.А. Воронин, И.П. Чупина, Я.В. Воронина, Е.В. Зарубина, Л.А. Журавлева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2020. - Т. 10. - №12-1. - С. 160-170.
40. Гармашов, В.М. Привесы повышения качества зерна озимой пшеницы / В.М. Гармашов, , И.М.Корнилов, Н.А.Нужная, В.Н. Говоров, М.П. Крячкова // АгроФорум. - 2019.
41. Глазьев, С.Ю. Эволюция технико-экономических систем: возможности и границы централизованного регулирования / С.Ю. Глазьев, Д.С. Львов, Г.Г. Фетисов. - М.: Наука, 1992. - 208 с.
42. Глазьев, С.Ю. О стратегии устойчивого развития экономики России / С.Ю. Глазьев, Г.Г. Фетисов // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2013. - №1 (25). – С. 23-35.
43. Горбунова, О.Н. Методология анализа бизнес-процессов в системе сбалансированных показателей предприятия / О.Н. Горбунова // Международный научный журнал «Инновационная наука». - 2016. - № 1. - С. 48-53.
44. Гостев, А.В. Эффективность технологий различного уровня интенсивности при возделывании зерновых культур на черноземных почвах Центрального Черноземья / А.В. Гостев. - Курск: ФГБНУ ВНИИЗиЗПЭ, 2017. - 160 с.
45. Государственное стратегическое управление: Монография / Под общ. Ред. Проф. Кузнецова Ю.В. - СПб.: Питер, 2014. - 205 с.
46. Гумерова, А.А. Стратегическое планирование и оценка региональных программ: канадский опыт / А.А. Гумерова // Регион: экономика и социология. - 2008. - № 2. - С. 352-366.

47. Гусманов, У.Р. Системный подход к формированию стратегии развития агропродовольственного комплекса региона в условиях импортозамещения / У.Р. Гусманов, Р.У. Гусманов, Е.В. Стовба // Агропродовольственная политика России. - 2016. - №6 (54). - С. 13-17.
48. Дегтярева, В.А. Бюджетирование в системе стратегического управления промышленным предприятием / В.А. Дегтярева // Евразийское Научное объединение. - 2020. - № 2-3 (60). - С. 166-168.
49. Дерюгина, И.В. Сельское хозяйство стран Азии: инновации в целях продовольственной безопасности / И.В. Дерюгина // Инновации и инвестиции. – 2019. – Т.1. - № 7. –С. 3-10.
50. Дерюгина, И.В. Сельское хозяйство России, Индии, Китая: стратегические планы и прогнозы развития / И.В. Дерюгина // Инновации и инвестиции. – 2016. –№ 11. –С. 64-69.
51. Ермичева Е.П. Стратегический выбор как ключевой этап стратегического менеджмента / Е.П. Ермичева // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2008. - № 3 (22). - С. 47-50.
52. Ефимова, З.В. Совершенствование организационно-экономических основ функционирования зернового рынка / З.В. Ефимова // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. - 2010. - № 9. - С. 176-179.
53. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. - М.: Финпресс, 2015. - 192 с.
54. Жидков, С.А. Приоритетные направления развития рынка зерна в России: монография / С.А. Жидков. - Мичуринск: ООО «БИС», 2018. - 313 с.
55. Закшевская, Е.В. Факторы повышения эффективности зерновой отрасли в Воронежской области / Е.В. Закшевская, С.В. Куксин // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. - 2017. - №4 (55). - С. 202-208.

56. Зайцев, Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Экономистъ, 2002. - 416 с.
57. Закиров, И.В. Основные принципы стратегического управления региональным агропромышленным комплексом / И.В, Закиров, И.В, Галимова // Заметки ученого. - 2020. - № 9. - С. 186-189.
58. Зимняков, В.М. Стратегия развития продуктовых подкомплексов / В.М. Зимняков, В.А, Гудашев, А.Ю. Сергеев // Нива Поволжья. - 2012. - № 3 (24) . - С.80-85.
59. Ивантер, В. Структурно-инвестиционная составляющая долгосрочной экономической стратегии России / В. Ивантер // Общество и экономика. – 2017. - №8. – С. 5-32
60. Кабаненко, М.Н. Современное состояние рынка зерна России, проблемы и перспективы развития / М.Н. Кабаненко // Состояние и перспективы развития агропромышленного комплекса: юбилейный сборник научных трудов XIII международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию Донского государственного технического университета (Ростовского-на-Дону института сельхозмашиностроения), в рамках XXIII Агропромышленного форума юга России и выставки «Интерагромаш», г. Ростов-на-Дону, 26-28 февраля 2020 г. - Режим доступа: http://interagro.e.donstu.ru/documents/articles_1/138-143.pdf (дата обращения 07.07.02021)
61. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию / Р.Каплан, Д.Нортон. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 416 с.
62. Каравай, А.В. Основные модели социально-экономической адаптации в разных стратах российского общества / А.В. Каравай // Terra Economicus. -2019. - № 17 (3). - С. 128-145.
63. Карамнова, Н.В. Стратегическое управление экономическим ростом зернопродуктового подкомплекса АПК: оценка эффективности и направления совершенствования / Н.В. Карамнова, Н.Ю. Кузичева, Д.А. Поляков // Международный сельскохозяйственный журнал. - 2020. - №6. - С. 37-39.

64. Карамнова, Н.В. Методический подход к оценке эффективности стратегического управления продуктовым подкомплексом АПК / Н.В. Карамнова, Н.Ю. Кузичева, Д.А. Поляков // Международный научно-исследовательский журнал. - 2020. - № 9 (99). - Ч. 1. - С. 187-191.
65. Карамнова, Н.В. Стратегия развития зернопродуктового подкомплекса АПК: инструмент обеспечения продовольственной безопасности России / Н.В. Карамнова, Д.А. Поляков // Инновационное предпринимательство: вопросы прикладных исследований: статьи Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, г. Воронеж, 21-22 мая 2021 г. - Воронеж: Филиал ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2021. - С. 138-142.
66. Карамнова, Н.В. Развитие зернопродуктового подкомплекса АПК за рубежом / Н.В. Карамнова, Д.А. Поляков // Наука и образование. - 2020. - Т.3. - №2. - С.423.
67. Карамнова, Н.В. К вопросу о стратегическом управлении экономическим потенциалом зернопродуктового подкомплекса АПК / Н.В. Карамнова, Д.А. Поляков, Н.Ю. Кузичева, С.Н. Трунова // Управление экономическими системами. – 2019. – 27 ноября. [Электронный режим]. - Режим доступа: <http://uecs.ru/otraslevaya-ekonomika/item/5806-2019-12-28-09-08-46> (дата обращения 25.0.2020)
68. Касторнов, Н.П., Верховцев А.А., Кузичева Н.Ю. Направления устойчивого развития зернового рынка: монография / Н.П. Касторнов, А.А. Верховцев, Н.Ю. Кузичева. - Мичуринск: Издательство Мичуринский ГАУ, 2021. - 155 с.
69. Катькало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. - 2003. - № 1. - С. 7-30.
70. Катькало, В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы / В.С. Катькало // Вестник Санкт- Петербургского университета. Менеджмент. - 2002. - № 2. - С. 3-21.

71. Квинт, В.Л. Концепция стратегирования: монография / В.Л. Квинт. - СПб.: Издательство СЗИУ РАНХиГС, 2020. - 162 с.
72. Клейнер, Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов; под общ. Ред. СС.А. Панова и Г.Б. Клейнера. - М.: Экономика, 1997. - 288 с.
73. Клепач, А.Н. Поворот к стратегическому планированию: тернии и перспективы / А.Н. Клепач // Вопросы политической экономии. - 2016. - № 1. - С. 44-63.
74. Ковбасюк, А.А. Зарубежный опыт государственной поддержки производства зерновых культур / А.А. Ковбасюк // Вопросы управления. - 2016. - № 1 (38). - С. 148-155.
75. Ковени, М. Стратегический разрыв / М. Ковени, Д.Гэнстер. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 232 с.
76. Коргова, М.А. Развитие теории управления в отечественной науке в 20-е - начале 30-х годов XX века / М.А. Коргова // Социология власти. - 2004. - № 4. - С. 119-128.
77. Корсакова, Л.Г. Стратегический потенциал организации: теоретические основания исследования / Л.Г. Корсакова, А.М. Чуйкин // Вестник Балтийского федерального университета им. И.Канта. Серия: Гуманитарные и общественные науки. - 2015. - № 9. - С. 114-127.
78. Косенко, Т.Г. Особенности производства и реализации зерна / Т.Г. Косенко, Л.И. Пунтус // Инновационные направления и разработки для эффективного сельскохозяйственного производства. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной памяти члена-корреспондента РАН В.И. Левахина, г. Оренбург, 27-28 октября 2016 г.- Оренбург: Издательство ВНИИ мясного скотоводства, 2016. - С. 262-265.
79. Котилко, В.В. Тенденции экспорта зерна из России / В.В. Котилко // Вестник Восточно-Сибирской Открытой Академии. - 2019. - № 33. - С.8.

80. Кочнева, А.С. Таможенные пошлины и их влияние на развитие зернового рынка в Российской Федерации / А.С. Кочнева, М.Б. Гендугова // Российский экономический интернет-журнал. - 2017. - № 2. - С. 20. -
81. Крупнова, О.В. О сопоставлении качества зерна яровой и озимой пшеницы в связи с делением на рыночные классы / О.В. Крупнова // Сельскохозяйственная биология. - 2013. - № 1. - С. 15-25.
82. Кудряшова, Е.В. Механизм совершенствования межотраслевых отношений в агропромышленном комплексе / Е.В. Кудряшова, И.В. Павленко // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 6. --- С. 492.
83. Кузичева Н.Ю., Жидков С.А. Проблемы повышения устойчивости развития рынка зерна / Н.Ю. Кузичева, С.А. Жидков // Актуальные вопросы экономики и агробизнеса. Сборник статей X Международной научно-практической конференции, г. Брянск, 04-05 апреля 2019 г. - Брянск: Издательство Брянский ГАУ, 2019. - С. 127-131.
84. Кузичева, Н.Ю., Карамнова Н.В. Стратегическое развитие зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области / Н.Ю. Кузичева, Н.В. Карамнова // Международный научно-исследовательский журнал. - 2021. - № 9 (111), ч. 2. - С. 166-175.
85. Лагунова, Е.В. Стратегический потенциал компании и его оценка / Е.В. Лагунова //Control Sciences. - 2007. - № 6. - С. 40-44.
86. Лагутин, А.В. Исследование сущности и методов прогнозирования экономических систем / А.В. Лагутин, М.Г. Гогуадзе, С.М. Дроздов // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 10-1 (87). - С. 1521-157.
87. Левина, И.В. Точное земледелие / И.В. Левина // Аграрные конференции. - 2020. - № 3 (21). - С. 11-13.
88. Леметти, Ю.А. Базовые проблемы перехода сельского хозяйства России на путь устойчивого развития / Ю.А. Леметти // Экономические исследования. - 2011. - № 4 (11). - С.2.

89. Ли, Ч. Государственное регулирование развития агропромышленного комплекса в Китае / Ч. Ли // Бизнес информ. - 2012. - № 2. - С. 122-125.
90. Лошаков, В.Г. Воспроизводство плодородия почвы в зерновом севообороте / В.Г. Лошаков // Владимирский земледелец. - 2013.- № 3 (65). - С. 25-27. -
91. Лукиных, М.И. Стратегический потенциал организации / М.И. Лукиных. // Economics: Yesrerday, Today and Tomorrow. 2018, Vol. 8, Is. 3A. - РР. 118-125.
92. Лукьянов, Д.А. Особенности элеваторно-складского хозяйства России / Д.А. Лукьянов // Хлебопродукты. - 2019. - № 2. - С. 14-15.
93. Лысенко, М.В. Прогнозирование финансово-экономических величин на основе статистического моделирования / М.В. Лысенко, Ю.В. Лысенко, Э.Х. Таипова // Фундаментальные исследования. - 2014. - №11-12. - С. 2692-2699.
94. Мизюк, Б.М. Стратегическое управление / Б.М. Мизюк. - Львов: Магнолия 51, 2007. - 392 с.
95. Мансуров, Р.Е. Настольная книга Большого руководителя. Как на практике разрабатывается стратегия развития / Р.Е. Мансуров. - М.: Инфра-Инженерия, 2014. - 208 с.
96. Марченко, А.В. Стратегии развития рынка зерна и продуктов его переработки в Пермском крае / А.В. Марченко, В.М. Троценко // Научное обозрение: теория и практика. - 2019. - Т.9. - №3 (59). - С. 326-336.
97. Маркс К. Капитал. Т.1. // Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. Т.23. - М.: Государственное издательство политической литературы, 1960. - С. 368.
98. Мескон, М. Основы менеджмента. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Издательство Дело, 1997. - 493 с.
99. Мидлтон, Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен / Дж. Мидлтон. Перевод с англ. Е. Незлобина. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006. - 272 с.

100. Миненко, А.В. Рекомендации по совершенствованию ведения агропромышленного производства сельского административного района / А.В. Миненко // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2019. - №11-2 (57). - С. 93-96.
101. Мокрушин, А.А. Стратегические приоритеты и ключевые факторы структурной модернизации зернопродуктового подкомплекса АПК / А.А. Мокрушин // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. - 2019. - №2 (40). - С. 59-68.
102. Мулярец, С.А. Специфика и проблемы цифровой трансформации предприятий российского агропромышленного комплекса // Инновации и инвестиции. - 2021. - № 4. - С. 315-320.
103. Нагорный, В.Д. Формы и методы регулирования деятельности агропромышленного комплекса Канады / В.Д. Нагорный // Вестник РУДН, серия Экономика. – 2001. – № 1 (7). – С 64-69.
104. Направления, основные мероприятия и параметры приоритетного национального проекта «Развитие агропромышленного комплекса. - Режим доступа: base.garant.ru/2173812/ (дата обращения 09.06.2021)
105. Натальина, Т.В. Установление причинно-следственных связей между стратегией и бизнес-процессами предприятия / Т.В. Натальина // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. - 2015. - Вып. 5 (45). - С. 178-184.
106. Некипелов, А.Д. О теоретических основах выбора экономического курса в современной России / А.Д. Некипелов // Экономическая наука современной России. - 2000. - № 1. - С. 14-22.
107. Никифорова, Т.А. К вопросу о рациональном использовании вторичного сырья зерноперерабатывающей промышленности / Т.А. Никифорова, И.А. Бочкарёва, И.Ф. Хон // Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры. Материалы Всероссийской научно-методической

конференции, г. Оренбург, 29-31 января 2014 г. - Издательско-полиграфический комплекс «Университет», 2014. - С. 1261-1263.

108. О развитии сельского хозяйства: [федер. закон: принят Гос. Думой 22 дек. 2006 г.]. - М.: ЦЕНТРМАГ, 2021. - 24 с.

109. Об интенсификации сельскохозяйственного производства на основе широкого применения удобрений, развития орошения, комплексной механизации и внедрения достижений науки и передового опыта для быстрейшего увеличения производства сельскохозяйственной продукции: [Постановлениеplenума ЦК КПСС, 15 февр. 1964 г.] . - М.: Политиздат, 1964. - 31 с.

110. Павленко, Ю. В условиях рыночной экономики необходимо постоянное развитие / Ю. Павленко // Век качества. - 2000. - № 1. - С. 14-17.

111. Пасмурцева, Н.Н. Формирование системы государственного стратегического управления: модель и проблемы реализации / Н.Н. Пасмурцева // Московский экономический журнал. - 2020. - № 8. - С. 60-69.

112. Пахомов, А.А. Товарная интервенция - механизм защиты сельскохозяйственных товаропроизводителей и обеспечение продовольственной безопасности региона / А.А. Пахомов, В.Р. Дарбасов, М.Н. Охлопков, Е.Я. Федорова, М.П. Соломонов // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. - № 3 (91). - С. 55-66.

113. Пивень, И.Г. Методика оценки эффективности системы стратегического управления социально-экономическим развитием региона / И.Г. Пивень // Теория и практика общественного развития. - 2012. - № 3. - С. 333-338

114. Пипко, Е.Г. Система стратегического управления предприятием / Е.Г. Пипко // Вестник Самарского государственного аэрокосмического университета. - 2003. - № 2. - С. 54-59.

115. Погребинская, В.А. Мобилизационная модель догоняющей модернизации России (первая половина XX века) / В.А. Погребинская // Мир новой экономики. - 2020. - № 2. - С. 82-90.

116. Полтарыхин, А.Л. Продуктовые подкомплексы агропромышленного производства / А.Г. Полтарыхин // Экономика сельского хозяйства России. - 2010. - № 3. - С.43-46.

117. Полунина, Н.Ю. Организационно-экономические аспекты регулирования межгосударственных связей агропродовольственного рынка / Н.Ю. Полунина, Е.А. Попова // Управление инновационным развитием агропродовольственных систем на национальном и региональном уровнях. Материалы II международной научно-практической конференции, г. Вороне, 29-3 октября 2020 г. - Воронеж: Издательство Воронежского ГАУ им. Императора Петра I, 2020. - С. 259-263.

118. Поляков, Д.А. Международная сертификация зерна при экспортных операциях /д.А. Поляков // Інтернаціоналізація наукового пошуку: перспективи та проблеми. - Частина I (економічні науки, юридичні науки, педагогічні науки): Міжнародная конференція, м. Київ, 28 грудня 2013 р. Центр наукових публікацій. - С. 45-49.

119. Поляков, Д.А. Новый взгляд на структуру зернопродуктового подкомплекса / Д.А. Поляков // Инновации в научно-техническом обеспечении агропромышленного комплекса России: Сб. Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, г. Курск, 5-6 февраля 2020 г.

120. Поляков, Д.А. Особенности стратегического управления зернопроизводством в Тамбовской области / Д.А. Поляков, Н.В. Карамнова // Молодые исследователи – регионам: материалы Международной научной конференции (Вологда, 13–23 апреля 2020 г.): в 3 т. / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Правительство Вологодской области, Вологодский государственный университет, Северо-Западный институт (филиал) Университета им. О. Е. Кутафина (МГЮА) [и др.]; [главный редактор В. Н. Маковеев]. – Вологда: ВоГУ, 2020. – Т. 2. – Т. 2. – 335 с. -С.180-181

121. Поляков, Д.А. Особенности стратегического управления развитием зернопродуктового подкомплекса АПК / Д.А. Поляков // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. - 2021. - № 4. - С.224-229.
122. Поляков, Д.А. Проблемы и перспективы устойчивого развития агропромышленного комплекса России / Д.А. Поляков // Инновации и инвестиции. – 2014. – № 2. - С. 172-174.
123. Поляков, Д.А. Производственная инфраструктура зернового подкомплекса АПК: состояние и перспективы развития / Д.А. Поляков, Н.В. Карамнова // Знания молодых: наука, практика и инновации: материалы XIX Международной научно-практической конференции аспирантов и молодых ученых, г. Киров, 13 марта 2020 г. – Киров: Изд. Вятская ГСХА, 2020. - С. 196-200.
124. Поляков, Д.А. Развитие зернопродуктового подкомплекса АПК Тамбовской области на рубеже ХХ-ХХI веков: организационно-экономический аспект Д.А. Поляков // Приоритетные направления регионального развития: материалы Всероссийской (национальной) конференции с международным участием, г. Курган, 6 февраля 2020 г. – Курган: Изд. Курганской ГСХА, 2020. – С. 267 – 270.
125. Поляков, Д.А. Результаты стратегического управления развитием зернопроизводства в Тамбовской области / Д.А. Поляков // Приоритетные направления регулирования развития. Сборник материалов II Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, г. Курган, 25 февраля 2021 г. - Курган: Курганская СХА им. Т.С. Мальцева. - С.238-243.
126. Поляков, Д.А. Рыночная инфраструктура рынка зерна на современном этапе развития / Д.А. Поляков // Агропромышленный комплекс: проблемы и перспективы развития: Сб. Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 70-летию Благовещенского сельскохозяйственного института – Дальневосточного государственного аграрного университета, г. Благовещенск, 15 апреля 2020 г., Благовещенск: Изд.Дальневосточного ГАУ, 2020. 0- С. 186.

127. Поляков, Д.А. Современные принципы размещения, функционирования и развития хлебопродуктового подкомплекса АПК / Д.А. Поляков // От роста к качеству роста в агропромышленном комплексе: как обеспечить переход? - Москва: ВНИИЭСХ, 2020. - С. 92-95.
128. Поляков, Д.А. Современные тенденции и стратегические перспективы развития зернопродуктового подкомплекса Тамбовской области / Д.А. Поляков // Инновационное развитие региона: проблемы, перспективы (IV Шаляпинские чтения): материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, г. Мичуринск, 26 ноября 2021 г. - Мичуринск: Издательство Мичуринского ГАУ, 2021.
129. Поляков, Д.А. Стратегические направления обеспечения устойчивого развития зернопродуктового подкомплекса АПК / Д.А. Поляков // Устойчивое развитие экономики региона (II Шаляпинские чтения): Сб. Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, г. Мичуринск, 18-19 декабря 2019 г. - Мичуринск: Изд. Мичуринского государственного аграрного университета, 2019. – С. 228-232.
130. Поляков, Д.А. Стратегическое управление развитием зернопродуктового подкомплекса как инструмент адаптации к вызовам новой экономики // Глобальные проблемы модернизации национальной экономики: сб. статей IX Международ. науч.-практ. Конференции, 14 апреля 2020 г., Тамбов / Д.А. Поляков. – Тамбов: Изд-во ТГУ им. Г.Р.Державина, 2020.
131. Поляков, Д.А. Управление развитием зернового производства на хозяйственном уровне / Д.А. Поляков // Наука и образование. - 2021. - Т.4. - №3 - С. 41.
132. Поляков, Д.А. Хозяйственные связи в зернопродуктовом подкомплексе АПК как инструмент стратегического управления его развитием / Д.А. Поляков, Н.Ю. Кузичева // Научные основы развития АПК: сборник материалов XXII Всероссийская научно-практической конференции студентов,

аспирантов и молодых ученых, г. Томск, 15 мая-15 июня 2020 г. - Томск: Издательство ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ, 2020. - С. 382-385.

133. Поляков, Д.А. Экономические союзы как катализаторы развития зернопродуктового подкомплекса АПК России / Д.А. Поляков // Научно-образовательная среда как основа развития интеллектуального потенциала сельского хозяйства регионов России. Материалы Международной научно-практической конференции, г. Чебоксары, 22 октября 2021 г. - Чебоксары: Издательство Чувашского ГАУ, 2021. - С. 605-607.

134. Полянский, А.В. Сущность и состав стратегического потенциала промышленного предприятия / А.В. Полянский // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2013. - № 1 (79). - С. 113-115.

135. Порттер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Порттер. Перевод с англ. И. Минервин. - М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. - 454 с.

136. Порттер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Порттер. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 945 с.

137. Просалова, В.С. Альтернативные подходы к оценке эффективности стратегического управления инновационной деятельностью кластера / В.С. Просалова // Интернет-журнал «Науковедение». - 2017. - Т.9, № 1. - Загл. с экрана. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/alternativnye-podhody-k-otsenke-effektivnosti-strategicheskogo-upravleniya-innovatsionnoy-deyatelnostyu-klastera/viewer> (дата обращения 19.07.221)

138. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 480 с.

139. Pay, В.В. Продовольственный экспорт: курс на Восток / В.В. Pay // Проблемы прогнозирования. - 2018. - № 1 (166). - С. 56-67.

140. Родцевич, О.Н. Определение понятия «бизнес-процесс»: история возникновения и современное представление / О.Н. Родцевич // Вестник Полоцкого государственного университета. - 2015. - № 13. - С. 40-48.
141. Рохчин, В.Е. Стратегическое управление развитием экономики региона: вопросы методологии / В.Е. Рохчин, В.Н. Андреев / СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 168 с.
142. Рубаева, О.Д. Стратегические цели, возможности использования конкурентных преимуществ зернового подкомплекса Челябинской области / О.Д. Рубаева, Н.Ф. Рубаев // Экономика региона. - 2011. - №4 (28). - С. 165-170.
143. Рушицкая, О.А. Повышение конкурентоспособности продукции за счет улучшения ее качества / О.А. Рушицкая, Е.С. Куликова, К.С. Семенюк // Аграрное образование и наука. - 2017. - №1. - С. 5.
144. Савенков, Д.Л. Особенности взаимодействия внутреннего контроля и бюджетирования в системе управления и их стратегическая направленность / Д.Л. Савенков, Л.Д. Савенков // Вестник СамГУПС 2015. - Т. 1. - № 2 (28). - С. 66-72.
145. Свод знаний по управлению бизнес-процессами: ВРМ СВОК 3.0 / Под ред. А.А. Белайчука, В. Елифёрова. - М.: Альпина Паблишер, 2016. - 480 с.
146. Святова, О.В. Развитие экспортного потенциала сельскохозяйственного сырья и продовольствия Российской Федерации / О.В. Святова, Д.А. Зюкин, И.В. Костерина, О.А. Овчинникова // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. - 2019. - №3. - С. 181-186.
147. Сельское хозяйство в России. 2021: Стат. Сб. / Росстат. - М: Росстат, 2021. - 93 с.
148. Сельское хозяйство в России: Стат. Сб. / Госкомстата России. - М., 1998. - 446 с.
149. Семин, А.Н. О проекте стратегии устойчивого социально-экономического развития агропромышленного комплекса России на период до 2030 года: размышления и предложения. / А.Н. Семин // Агропродовольственная политика России. - 2017. - №9 (69). - С. 51-55.

150. Сигида, В.Р. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией / В.Р. Сигида, Т.Е. Кадыров, Н.К. Семенова // Молодой ученый. - 2016. - № 12 (116). - С. 1438-1443.
151. Сидоренко, О.В. Функционально-отраслевая оценка развития зернопродуктового подкомплекса: концептуальный подход / О.В. Сидоренко // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - С. 46-56.
152. Симонов, Н.С. Органы управления электрохозяйством и энергетическая статистика СССР в 1920-е годы / Н.С. Симонов // Статистика и экономика. - 2018. - Т.15, № 1 . - С. 42-51.
153. Сироткин, С.А. Показатели оценки экономической эффективности стратегии промышленного предприятия / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская // Экономика промышленности. - 2010. - № 4. - С. 17-22. -
154. Стратегический анализ: современная концепция менеджмента: учебное пособие для высшего профессионального образования / С.А. Измалкова, И.А. Тронина, Г.И. Татенко, О.В. Магомедалиева, Н.С. Лаушкина. - Оред: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет - УНПК», 2013. - 315 с. Стратегическое управление: учебник для магистров / Под ре. Д.э.н., проф. И.К. Ларионова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2021. - 234 с.
155. Стрельникова, И.А. Организационно-экономический механизм управления инвестиционной деятельностью промышленного предприятия / И.А. Стрельникова, Е.Ю. Хрусталев // Аудит и финансовый анализ. - 2010. - № 5. -. С 265-274.
156. Суслова, С.И. О комплексности в цивилистических исследованиях / С.И. Суслова // Методологические проблемы цивилистических исследований. - 2019. - Т.1, № 1. - С. 363-382.
157. Тарасенко, Ф.П. Патриарх системного мышления и системной практики в управлении. Памяти Рассела Акоффа (12.02.1919-29.10.2009) / Ф.П. Тарасенко // Проблемы управления в социальных системах. - 2009. - Т.1. - №2. - С. 7-14.

158. Тищенко, Е.В. Совершенствование стратегического управления зерноперерабатывающими предприятиями: автореф. дисс. канд. экон. Наук: 08.00.05 / Тищенко Елена Владимировна. - Барнаул, 2006. - 26 с.
159. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стриклэнд. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. - 205 с.
160. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Дело, 2008. - 448 с.
161. Хайруллина, О.И. Зарубежный опыт государственной поддержки экспорта продовольственных товаров / О.И. Хайруллина, А.П. Андреев // Экономика сельского хозяйства России. - 2019. - № 9. - С. 88-96.
162. Ходоровский, М.Я. Подходы к оценке эффективности стратегии организации / М.Я. Ходоровский, В. А. Алексеенко // Вестник УГТУ УПИ. Серия: экономика и управление. - 2009. - № 3. - С. 4-21. -
163. Чакравarti, Б. Прибыль или рост? Почему вам не нужно делать выбор / Б.Чакварти, П. Лорандж. - М.: BestBusinessBooks, 2012. - 227 с.
164. Черкасова, О.В. Аграрная политика Китая: современное состояние и тенденции развития / О.В. Черкасова // Экономика сельского хозяйства России. - 2017. - № 6. - с. 98-102 .
165. Чернышова, А.В. Необходимость инвестирования в производственную инфраструктуру и пути ее развития / А.В. Чернышова // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. - 2017. - № 13. - С. 69-74.
166. Чиркова, Л.В. Вторичные сырьевые ресурсы зерноперерабатывающей отрасли / Л.В. Чиркова // Пища. Экология. Качество. Труды XIV Международной научно-практической конференции, г. Новосибирск, 08-10 ноября 2017 г. - Новосибирск: Издательский центр «Колос» Новосибирского ГАУ, 2017. - 335-339.

167. Чэн, И. Сокращение площади обрабатываемых земель в Китае и его роль в обострении продовольственной безопасности в стране / И. Чэн // Вестник РУДН. Серия: Экономика. - 2019. - Т. 27. - № 3. - С. 514-524.

168. Шарапова, В.М. Стратегическое планирование и разработка стратегических программ развития АПК / В.М. Шарапова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2016. - №9-3 (25). - С. 295-299.

169. Шашло, Н.В. Организационно-экономический механизм стратегического управления внешнеэкономической деятельностью предприятий / Н.В. Шашло // Организатор производства. - 2015. - № 3 (66). - С. 53-60.

170. Шкуратов, А.И. Стратегические императивы управления экологической безопасностью в аграрном секторе экономики / А.И. Шкуратов // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2017. - № 4. - С. 207-225.

171. Щиборщ, К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России / К.В. Щиборщ. - М.: Дело и Сервис, 2001. -544 с.

172. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс; пер. с англ. В.Н. Егорова [Электронный ресурс]. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. - 459 с.

173. Якушев, В.В. Точное земледелие: теория и практика / В.В. Якушев. - СПб.: ФГБНУФ АФИ, 2016. - 364 с.

174. Алекбарова, С. На российский рынок перевозок зерна приходит новый крупный игрок. 4 июня 2019 г. / С.Алекбарова [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://novostivolgograda.ru/article/general/04-06-2019/na-rossiyskiy-rynek-perevozok-zerna-prihodit-novyy-krupnyy-igrok> (дата обращения 29.09.2021)

175. Бакуменко, Л. Приоритет - цифровая трансформация АПК региона / Л.Бакуменко [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://plus.rbc.ru/news/5fdb88887a8aa99ddbd53e38> (дата обращения 09.01.2022)

176. Баланс ресурсов и использования зерна (без продуктов переработки). [Электронный режим]. - Режим доступа: <http://sophist.hse.ru/bulleten.shtml> (дата доступа 25.11.2021)

177. Балансы важнейших видов продовольствия государств-участников СНГ/ Межгосударственный статистический комитет СНГ. - М.: Статкомитет СНГ, 2019. - 11 с. [Электронный режим]. - Режим доступа: http://www.cisstat.com/food_balances/ (дата обращения 21.08.2021)

178. Белоглазов, Г.П. АПК КНР в процессе модернизации. Проблемы и перспективы, инвестиционные возможности для России / Г.П. Белоглазов // Известия Восточного института. – 2015 Королева [Электронный режим]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/apk-knr-v-protsesse-modernizatsii-problemy-i-perspektivy-investitsionnye-vozmozhnosti-dlya-rossii> (дата обращения 26.10.2021)

179. В РЗС предупредили о дефиците мощностей для хранения зерна. [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.enagro.ru/article/V-RZS-predupredili-o-deficite-moschnostej-dlya-hranenija-zerna> (дата обращения 26.09.2021)

180. Валовое производство сельскохозяйственных культур. [Электронный режим]. - Режим доступа: [https://www.fedstat.ru/\(15.09.2021\)](https://www.fedstat.ru/(15.09.2021))

181. Ввод в действие отдельных производственных мощностей в Российской Федерации. [Электронный режим]. - Режим доступа: https://docviewer.yandex.ru/view/84953781/?*=gzactlvf8vhk0musdu%2bnjwrcysh7invyci6inlhjybj3dzzxi6ly80rfqxdvhfufjysljbvfgb2v3cnvjvv9wuuswa0tlzepzzufkcldzymdxawl4btgycjhvakzd2heuddwdndgtllrtjitallxoxv5lwnfb3dpn01xt254tmf4wwzkqzg1qljhnxbyedrjswvoqmvpbfpqnzlnzdjhlwxqmw13ohpeb0mwnex2cxlftefnuxf2wu1jeke9pt9zawdupwjuvlldx3jvunbvgvjbmytfemur2dhfptf80btk0ywlgzi16ovvhbtnxsq9iiwidgl0bguiojjzdhjvateyms54bhn4iiwibm9pznhbwuiomzhbhnlcj1awqioii4ndk1mzc4msisinrzijoxnjmyzu1mtc1mzy0lcj5dsi6ijc0nzqxnjiwode1ndq5nza4mdkifq%3d%3d (дата обращения 27.09.221)

182. Внесено сельскохозяйственными организациями минеральных удобрений в пересчете на 100%питательных веществ на 1 га посева.

[Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/30964> (дата обращения 27.11.2021)

183. Внесено сельскохозяйственными организациями органических удобрений на 1 га посева. [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/indicator/30966> (дата обращения 27.11.2021)

184. Герасимов, С.А. Цифровизация агропромышленного комплекса: презентация. [Электронный режим]. - Режим доступа: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1632936549&tld=ru&lang=ru&name=2-gerasimov-digitalization-of-the-agroindustrial-complex.pdf&text=внедрение%20высокоинтенсивных%20технологий%20в%20сельском%20хозяйстве%20в%20регионах%202018%20мсx&url=https%3A%2F%2Fwww.sas.com%2Fcontent%2Fdam%2FSAS%2Fru_ru%2Fdoc%2FEvents%2FPresentation%2Fagro-bb-2018%2F2-gerasimov-digitalization-of-the-agroindustrial-complex.pdf&lr=10734&mime=pdf&l10n=ru&sign=f509cc5bce2750d452e1192ce138dbbc&keyno=0&nosw=1 (дата обращения 29.09.2021).

185. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на период до 2025 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://docviewer.yandex.ru/view/649808335/?page=24&*=wv%2f0r0ykqcwf5dpjbmaxcflrbx7invybci6imh0dhbzoi8vbwn4lmdvdi5yds91cgxvywqvawjsb2nrlznioc8zyjg2yw u0mdnmzhloti4ogrinwmxznkn2e4yjy1yy5wzgyilcj0axrszs16ijniodzhztqwm2yzogu5m jg4zgi1yze3m2q3ythinjvjlnbkziisim5vawzyyw1lijp0cnvllcj1awqioii2ndk4mdgzmzuilcj0cyi6mtyynje4mtiwntgznswiexuioii3ndc0mtyymdgxntq0otcwoda5iiwic2vycfbhcmftcyi6inrpte2mjyxodexotkmdgxkpxj1jmxhbmc9cnumbmftzt0zyjg2yw u0mdnmzhloti4ogrinwmxznkn2e4yjy1yy5wzgymdgv4dd0lrdalqjmlrdalqkulrdelodelrdelodmlrdalqjqlrdalqjalrdelodalrdelodelrdelodelrdelodilrdalqjilrdalqjulrdalqkqlrdalqkqlrdalqjalrdeloeyrjuqwjujgjuqxjtgwjuqwjujfjuqwjuizjuiqxjtgwjuqwjuiwjuiqwjujdjuqwjuiwkyvemsu4mcvemcv cmcvemcvnyvemcvcmivemcvcocvemsu4mivemcvcocvemsu4rislrdelodelrdalqjulrdalqkilrdeloemlrdelodelrdalqkelrdalqkulrdalqjmlrdalqkurjuqxjtg1juqwjujfjuqwju3juqxjthgj](https://docviewer.yandex.ru/view/649808335/?page=24&*=wv%2f0r0ykqcwf5dpjbmaxcflrbx7invybci6imh0dhbzoi8vbwn4lmdvdi5yds91cgxvywqvawjsb2nrlznioc8zyjg2yw u0mdnmzhloti4ogrinwmxznkn2e4yjy1yy5wzgyilcj0axrszs16ijniodzhztqwm2yzogu5m jg4zgi1yze3m2q3ythinjvjlnbkziisim5vawzyyw1lijp0cnvllcj1awqioii2ndk4mdgzmzuilcj0cyi6mtyynje4mtiwntgznswiexuioii3ndc0mtyymdgxntq0otcwoda5iiwic2vycfbhcmftcyi6inrpte2mjyxodexotkmdgxkpxj1jmxhbmc9cnumbmftzt0zyjg2yw u0mdnmzhloti4ogrinwmxznkn2e4yjy1yy5wzgymdgv4dd0lrdalqjmlrdalqkulrdelodelrdelodmlrdalqjqlrdalqjalrdelodalrdelodelrdelodilrdalqjilrdalqjulrdalqkqlrdalqkqlrdalqjalrdeloeyrjuqwjujgjuqxjtgwjuqwjujfjuqwjuizjuiqxjtgwjuqwjuiwjuiqwjujdjuqwjuiwkyvemsu4mcvemcv cmcvemcvnyvemcvcmivemcvcocvemsu4mivemcvcocvemsu4rislrdelodelrdalqjulrdalqkilrdeloemlrdelodelrdalqkelrdalqkulrdalqjmlrdalqkurjuqxjtg1juqwjujfjuqwju3juqxjthgj)

uqwjui5juqxjtgxjuqxjtgjyuqwjuiyjuqwjuiwkyvemcvcoclrdeodalrdalqjulrdalqjmlrdeodorldalqkilrdalqjglrdeodalrdalqkulrdalqjilrdalqjalrdalqkqlrdalqjglrdeoyerjuqxjtgwjuqxjthcjuqwjujejuqwjujbjuqwjujfjuqwjuiykyvemcvncvemcvcrssymdi1kyvemcvemyvemcvcrsvemcvncvemvcmcz1cmw9ahr0chmlm0evl21jec5nb3yucnudxbsh2fk12libg9jay8zyjgvm2i4nmflndazzjm4ztkyodhkyvjmtczddhogi2nwmucgrmjmxypewodazjm1pbwu9cgrmjmwxmlg49cnumc2lnbj0zzti0mtkyy2jjm2qynzjjmdg4zdayzduwn2q5zjvimsrzxlubz0win0%3d&lang=ru (дата обращения 13.07.2021)

186. Доклад в сфере безопасности зерна и продуктов его переработки. [Электронный режим]. - Режим доступа: http://33.fsvps.ru/fsvps-org-docs/33/public/doc_grain.pdf (дата обращения 27.09.20201)

187. Долгосрочная стратегия развития зернового комплекса Российской Федерации до 2035 года: [распоряжение Правительства РФ от 10 авг. 2019 г. № 1796-р]. [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/04c/04c91c2c72fbd773540ec908f9410edd.pdf> (дата обращения 22.06.021)

188. Евдокимова, Н.Е. Исторический опыт государственного регулирования зернового рынка в России. [Электронный режим]. - Режим доступа:
http://www.viapi.ru/publications/full/detail.php?iblock_id=45§ion_id=1483&element_id=136378 (дата обращения 09.06.21)

189. Есполов, Т.И. Цифровизация - ключевой фактор развития АПК. [Электронный режим]. - Режим доступа:
https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1632937381&tld=ru&lang=ru&name=4%20Есполов.pdf&text=цифровизация%20межотраслевых%20отношений%20в%20АПК&url=http%3A%2F%2Fwww.eurasiancommission.org%2Fr%2Fact%2Fprom_i_agroprom%2Fdep_agroprom%2Factions%2FDocuments%2F4%2520%25D0%2595%25D1%2581%25D0%25BF%25D0%25BE%25D0%25BB%25D0%25BE%25D0%25B2.pdf&lr=10734&mime=pdf&l10n=ru&sign=496309c43abb8dbab621bedaf849e85c&keyno=0&nosw=1 (дата обращения 29.09.2021)

190. Колпаков, В. Стратегическое управление: предвидение и прогнозирование в принятии управленческих решений / В. Колпаков [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://gtmarket.ru/library/articles/1801> (дата обращения 17.06.2021)
191. Королева, А. Кто съест российское зерно / А.Королева [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://expert-ru.turbopages.org/expert.ru/s/2020/12/11/zerno-eksport-poshlini/> (дата обращения 24.09.2021)
192. Кулистикова, Т. Путь к углеродной нейтральности. Какую роль будет играть сельское хозяйство в декарбонизации экономики / Т.Кулистикова // Агроинвестор. - 2022. - 4 февраля Королева [Электронный режим]. - Режим доступа <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/37492-put-k-uglerodnoy-neytralnosti-kakuyu-rol-budet-igrat-selskoe-khozyaystvo-v-dekarbonizatsii-ekonomiki/> (дата обращения 15.03.2022)
193. Лаврентьев, Г.В. Инновационные обучающие технологии профессиональной подготовке специалистов / Г.В. Лаврентьев, Н.Б. Лаврентьева Королева [Электронный режим]. - Режим доступа: <http://www2.asu.ru/cppkp/index.files/ucheb.files/innov/Part1/chapter1/1.html> (дата обращения 08.1.2022)
194. Методические рекомендации по разработке и корректировке долгосрочного прогноза социально-экономического развития Российской Федерации: приказ Минэкономразвития России от 30 июня 2016 г. № 417 [Электронный режим]. - Режим доступа: https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1642347771&tld=ru&name=30062016_%20417.pdf&text=рекомендации...www.economy.gov.ru (дата обращения 16.01.2022)
195. О безопасности зерна: Технический регламент Таможенного союза ТР ТС 015/2011 от 9 декабря 2011 года [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/902320395> (дата обращения 27.09.2011)

196. О государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2008-2012 годы: [пост. Правительства РФ от 14 июля 2007 г. № 446]. [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/902053504> (дата обращения 09.06.2021)

197. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период о 2024 года: [указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204]. [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200/> (дата обращения 12.07.2021)

198. О сельскохозяйственной кооперации: [федер. закон: принят Гос. Думой 08 дек.1995: по состоянию на 06 дек..2021 г.]. [Электронный режим]. - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8572/ (дата обращения 04.02.2022)

199. О стратегическом планировании в Российской Федерации (с изменениями и дополнениями): [федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ] [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения 12.07.2021)

200. О ходе и результатах реализации Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия Тамбовской области за 2016-2020 годы [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://agro.tmbreg.ru/prog.html> (дата обращения 14.09.2021)

201. Об акционерных обществах: [федер. Закон: принят Гос. Думой 26 дек. 1995 г.: по состоянию на 02 июля.2021 г.] [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=396965> (дата обращения 03.02.2022)

202. Об итогах работы ФГБУ «Россельхозцентр» в области оценки качества зерна и продуктов его переработки за 2019 год [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://rosselhoscenter.com/index.php/zerno-i-produkty-ego->

pererabotki/19911-ob-itogakh-raboty-fgbu-rosselkhoztsentr-v-oblasti-otsenki-kachestva-zerna-i-produktov-ego-pererabotki-za-2019-god (дата обращения 27.09.2021)

203. Об обществах с ограниченной ответственностью: [федер. Закон: принят Гос. Думой 8 февр. 1998 г.: по состоянию на 02 июля 2021 г.]
[Электронный режим]. - Режим доступа:
<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=396401> (дата обращения 03.02.2022)

204. Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации: [указ Президента от 21 янв. 2020 г. № 20] [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/73338425/> (дата обращения 23.07.2021)

205. Об утверждении программ продвижения и увеличения объемов экспорта отдельных видов продукции агропромышленного комплекса, в том числе продукции микро-, малых и средних предприятий АПК: [приказ Министерства сельского хозяйства РФ от 19 октября 2017 г. № 524] [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71706664/#2000> (дата обращения 12.07.2021)

D0%25BE%25D0%25B3%25D0%25BE%2520%25D1%2582%25D1%2580%25D0%25B0%25D0%25BD%25D1%2581%25D0%25BF%25D0%25BE%25D1%2580%25D1%2582%25D0%25B0.%252020%2520%25D0%25B3%25D0%25BE%25D0%25B4.%2520(3).pdf&lr=10734&mime=pdf&l10n=ru&sign=763a9178f46f953c0bac7c78d4299bbe&keyno=0&nosw=1 (дата обращения 29.09.2021)

207. Официальная статистика Росстат [Электронный режим]. - Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/enterprise_economy (дата обращения 09.06.2021)

208. Оценка качества зерна урожая 2017 года [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://rosselhoscenter.ru/index.php/zerno-i-produkty-ego-pererabotki/19911-ob-itogakh-raboty-fgbu-rosselkhoztsentr-v-oblasti-otsenki-kachestva-zerna-i-produktov-ego-pererabotki-za-2019-god> (дата обращения 27.09.2021)

209. ОЭСР/ФАО (2021), "Сельскохозяйственный прогноз ОЭСР-ФАО (издание 2021 года)", Статистика сельского хозяйства ОЭСР (база данных) [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://doi.org/10.1787/4bde2d83-en> (дата обращения 22 октября 2021 года)

210. Подготовлена итоговая информация о качестве зерна нового урожая 2018 года [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://rosselhoscenter.com/index.php/regions/central/875-moskva/novosti/14689-podgotovlena-itogovaya-informatsiya-o-kachestve-zerna-novogo-urozhaya-2018-goda> (дата обращения 27.09.2021)

211. Посевная площадь сельскохозяйственных культур [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения 15.09.2021)

212. Приходится тракторов в расчете на 1000 га пашни (единиц), зерноуборочных комбайнов в расчете на 1000 га посевов зерновых и масличных культур (единиц) и энергетические мощности в расчете на 100 га посевной площади сельскохозяйственных культур (лошадиных сил) в сельскохозяйственных организациях Тамбовской области в 1990-2019 годах

[Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/>(дата обращения 28.11.2021)

213. Производители хлеба и муки в Тамбовской области получили господдержку. 3.02.2021 [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://tvtambov.ru/news/proizvoditeli-hleba-i-muki-v-tambovskoj-oblasti-poluchili-gospodderzhku/2021/02/03/> (дата обращения 25.09.2021)

214. Производство важнейших видов продукции по отраслям экономики. - М.: Росстат [Электронный режим]. - Режим доступа: <http://sophist.hse.ru/bulleten.shtml> (дата доступа 25.11.2021)

215. Распределение и использование прибыли предприятия [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://assistantus.ru/buhuchet/raspredelenie-pribyli/> (дата обращения 29.12.2021)

216. Реализация сельскохозяйственной продукции, цены реализации сельскохозяйственной продукции, Валовые сборы сельскохозяйственной продукции, посевные площади сельскохозяйственных культур [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/> (10.10.2021)

217. Ростсельмаш и МФТИ займутся разработкой инновационных систем для отрасли сельхозмашиностроения. 22 марта 2021 года [Электронный режим]. - Режим доступа: https://rostselmash.com/media/news/rostselmash-i-mfti-zaymutsya-razrabotkoy-innovatsionnykh-sistem-dlya-otrasli-selkhozmashinostroeniya_/ (дата обращения 29.09.2021)

218. Рынок зерна в России: крупнейшие производители зерновых культур [Электронный режим]. - Режим доступа: https://docviewer.yandex.ru/view/84953781/?page=1&*=2pX6pfbbB0Nte4KS%2Bhs87dzxxdf7invybci6imh0dhbzoi8vzgvschjvzi5yds91cgxvywqvawjsb2nrl2i1ny9ezwxqcm9mx0fuywxpdglryv9sew5vay16zxjub3z5a2gta3vsdhvylnbkziisinrpdgxljoirgvsuhjvzl9bbmfsaxrpa2ffunlub2stemvybm92ewtolwt1bhr1ci5wzgyilcjub2lmcmftzsi6dhj1zswidwlkijoiqd5ntm3odeilcj0cyi6mtyzmjc0mju4nzazmswiexuioii3ndc0mtyymdgxntq0otcwoda5iiwic2vycfbhcmftcyi6inrpte2mzi3ndi1mtumdgxkpxj1jmxhbmc9cnumbmftzt1ezwxqc

m9mx0fuywxpdglryv9sew5vay16zxjub3z5a2gta3vsdhvylnbkziz0zxh0psvemsu4ncvem
 cvcmyvemvcvmsvemsu4myslrdeloydylrdalqjulrdalqkqlrdeodilrdeodorjuqwujfjuqxjtg2j
 uqwjui1juqwjujejuqwjujbjuqwjui4kyvemvcvcsuemcvcmcvemsu4nyvemvcvnsvemsu4m
 svemsu4mivemvcvcmivemvcvcmcsldalqjclrdalqjulrdelodalrdalqkqlrdalqjarjuqwujbjuqw
 juiwjuqxjtg3juqwjui1juqxjtgxjuqxjtgyjuqwjuiyjuqwujfkyvemcvcrivemsu4ocvemvcvns
 vemcvrcvemvcvcocvemsu4nivemsu4qislrdeodmlrdeodalrdalqkulrdalqjyldalqjalrdeloe
 yrmjaymcz1cmw9ahr0chmlm0evl2rlbhbyb2yucnuvdxbssb2fkl2libg9jay9intcvrgvsuhjvzl
 9bbmfsaxrpa2ffunlub2stemvybm92ewtolwt1bhr1ci5wzgymbhi9mta3mzqmbwltzt1wzg
 ymbdewbj1ydszzawduptg4y2qwy2zhythhmdi1mwmzm2zlztgzztu1nty0zmixjmtlew5vpt
 aifq%3d%3d&lang=ru (дата обращения 27.09.2021)

219. Сезонный спрос покупателей комбикормов [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://tkkz.ru/vopros-otvet/obwie-voprosy-po-rabote-zavoda/sezonnyj-spros-pokupatelej-kombikormov.html> (дата обращения 25.09.2021)

220. Сельское хозяйство в РСФСР и РФ 1950-2016 гг.: от колхозов к сельхозпредприятиям (Часть 2) [Электронный режим].. - Режим доступа: <http://riskprom.ru/publ/43-1-0-404> (дата обращения 12.06.2021)

221. Скролыгина, Н. Аграрии ждут острого дефицита вагонов / Н. Скролыгина [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.rusagrotrans.ru/press/novosti-otrasli/agrarii-zhdut-ostrogo-defitsita-vagonov/> (дата обращения 29.09.2021)

222. Союзы и ассоциации агропромышленного комплекса [Электронный режим].. - Режим доступа: <https://www.agrobase.ru/cats/soyuzy-i-assocziacjii-apk> (дата обращения 12.06.2021)

223. Уровень использования среднегодовой производственной мощности предприятий по выпуску отдельных видов продукции (без субъектов малого предпринимательства) [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://tmb.gks.ru/folder/35202> (дата обращения 20.11.2021)

224. Урожайность сельскохозяйственных культур [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.fedstat.ru/> (дата обращения 15.09.2021)

225. Файзуллоев, З.И. Динамика производства пшеницы, 2000-2012 гг. [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://eduherald.ru/ru/article/view?id=13173> (дата обращения 25.10.2021)
226. Черненко, И. Рынок пшеницы Индии: своеобразное госрегулирование в условиях спада производства / И. Черненко [Электронный режим]. - Режим доступа: <https://www.apk-inform.com/ru/exclusive/topic/1065971> (дата обращения 26.10.2021)
227. Ackoff, L. Concept of Corporate Planning/ L/ Ackoff. - NY, Wiley, 1970.
228. Andrews, K.R. Corporate Strategy as a Vital Function or the Board. // Harvard, Business Review. 1981. November-December. 174-184
229. Barney, Jay B. Gaining and sustaining competitive advantage Pearson / J.B. Barney. - Prentice Hall, 2007.
230. Baus J. Controlling / J.Baus. - Berlin, 1996.
231. Bengtson V.L. The life course perspective applied to families over time / In: P. Boss, W. Doherty, R. LaRossa, W. Schumm and S. Tenmetz (eds.) Sourcebook of family theories and methods: A contextual approach / V.L. Bengtson, K.R. Allen. - NT.: Springer, 1993. - PP. 469-498.
232. Berk, R.A. The New Home Economics: An agenda for sociological research / In: R.A. Berk (ed). Women and Household Labor. - Beverly Hills, CA: Sfge. - PP. 113-148.
233. Bomemann, H. Controlling heute / H. Bommemenn. - 2 Auflage. - Wiesbaden, Gabler, 1986.
234. Chandler, A.D. Strategy and Structure: Chapter in the History of Industrial Enterprises / A.D. Chandler. - Cambridge, MA: MIT Press. 1962. - 1998.
235. Channon, D.F. Multinational strategic planning / D.F. Chanonnon. - NJ.: AMACOM Cop., 1978.
236. Dror Y. The Planning Process / Y. Dror. - NY, Prentice Hall, 1963.

237. Grain: World Market and Trade. - Режим доступа: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/downloads> (дата обращения 01.11.2021)

238. Johnson, G., Scholes K., Richard R. Whittington Eighth edition Exploring corporate strategy exploring corporate strategy / G. Johnson, K. Scholes, R. Richard. - Pearson Education Limited, 2008. S: 620]

239. Karamnova, N. V. Strategic Management of Grain Development: Challenges And Solutions. In D. S. Nardin, O. V. Stepanova, & E. V. Demchuk (Eds.) / N. V. Karamnova, N. Y Kuzicheva, D. A.Polyakov, V. M. Belousov, D. V Selyanko, & E. V. Moskaleva. Land Economy and Rural Studies Essentials, vol 124. European Proceedings of Social and Behavioral Sciences (pp. 427-433). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.02.55>

240. Klengel, F. Operatives Controlling / F.Klengel. - Muenchen Wien Oldenburg, 1998.

241. Narotzky, S., Besnier N. Crisis, Value, and Hope: rethinking the economy / S.Narotzky, N. Besnier: An Introduction to Supplement 9. Current Anthropology. - 2014. - 55 (S9). - PP. 4-16.

242. Pablo, J. Zarco-Tejada Niel Hubbard and Philippe Loudjani Precision agriculture: An opportunity for EU farmers-potential support with the cap / J.Pablo/ - 2014-2020/ European Parliaments Committee on Agriculture and Rural Development. 2014.

243. Peteraf, M.A. The Cornerstones of Competitive advantage: A Resource-Based View/ M.A. Peteraf // Strategic management journal. 1993/ Vol. 14. № 3. P. 179-191.

244. Prahalad, C.K., Hamel G. The core competence of the corporation / C.K.Prahalad, G. Hamel // Harvard business review. 1990. Vol. 68. May-June. P. 79-91.

245. Richardson, B. Business Planning / B. Richardson, R.Richardson. An Approach to Strategic Management. - Pitman, London, 1992.

246. Schendel D.E. Business Policy or Strategic Management / D.E.Schendel, K.J. Hatten. - Academy of Management Proceeding. - August, 1972.
247. Tatarkin, A.I. Forming of the regional institutions of spatial development of the Russian Federation / A.I. Tatarkin // Economic and Social Changes: Facts, Trends, and Forecast. 2012. # 6 (24). PP. 36-50.

Приложения

Приложение А

Таблица - Периодизация стратегического управления в России в XX-XXI веках

Период	Подход	Представители	Сущность
30-е годы XX века	Бюджетирование, долгосрочное технико-экономическое планирование	Г.Кржижановский, С. Струмилин, В. Мотылев, Н.Ковалевский, В. Милютин	План развития должен строится на принципах «от цели к средствам», «от следствия к причине», научности анализа и прогнозов
80-е годы XX века	Децентрализация управления с сохранением функций стратегического управления у центрального аппарата (министерств)	Г. Попов, А.Лепешкин, В. Афанасьев, В.Боголепов	Децентрализация управления может быть осуществлена при условии повышения эффективности действительной кооперации. Центр управления дает общее направление, ставит общие цели, задачи, указывает на общие средства и принципа решения этих задач
90-е годы XX века	Копирование западной теории стратегического менеджмента	О. Виханский, А.Некипелов, Г.Клейнер, В. Тамбовцев, Р.Качалов, Ю. Павленко	Приоритет товарных отношений повлек глубокую децентрализацию стратегического управления и перемещение его на корпоративный уровень
10-е годы XXI века	Формирование вертикали стратегического управления «государство-агрохолдинг-хозяйствующий субъект», опережающее развитие	Глазьев С.Ю., Ивантер В.В., Макаров В.Л., Некипелов А.Д., Фетисов Г.Г., Татаркин А.И., Гринберг Р.С., Львов Д.С.	Свобода выбора варианта стратегического развития агропромышленных формирований в рамках реализации стратегических параметров, установленных в системе государственного стратегического планирования

Источник: составлено автором по источникам [52, 53, 75, 88, 106, 247]

Приложение Б

Таблица - Отраслевые особенности зернопродуктового подкомплекса АПК

Отрасль зернопродуктового подкомплекса АПК	Содержание особенности
Зернопроизводство	Ограниченнaя возможность изменения структуры производства (предложения) зерна в краткосрочном периоде Возможность активного управления затратами ресурсов Возможность минимизации рисков, связанных с неблагоприятными условиями путем сочетания возделывания озимых и яровых культур Высокая транспортабельность, сыпучесть зерна Длительный срок хранения зерна Максимальная механизация рабочих операций Стабильность спроса
Зернопереработка [158]	Является участником высококонкурентного рынка Выпускаемая продукция является основой продовольственной безопасности Нестабильная сырьевая база Неоднородность спроса в течении календарного года Пространственная рассредоточенность поставщиков и потребителей Ограниченностt сроков хранения готовой продукции Высокая зависимость от доходов и предпочтений потребителей
Элеваторное хозяйство [38, 92]	Капиталоемкость (необходимость избыточных мощностей хранения) Низкая доля современных технологий хранения Требование к территориальному расположению на узловых транспортных путях

Источник: составлено автором по [49, 112 209]

Приложение В

Таблица - Экспорт зерна пшеницы в мире и его доля в валовом производстве в отдельных странах в 1991-2020 годах

Страна	Годы						Отношение (отклонение) средней 2016-2020 гг. к средней 1991-1995 гг., %
	1991- 1995	1996- 2000	2001- 2005	2006- 2010	2011- 2015	2016- 2020	
Экспортировано, тыс. т							
Австралия	10196,6	17075,8	14787,4	12842,2	18923	15015,4	147,3
Аргентина	5579	9893,8	8799,6	7852	6171,4	12944,8	232,0
ЕС	30855,6	31444,2	14280,6	19439	28546,6	27925,2	90,5
Индия	398	942,4	2633,6	31,274	3640,6	602,8	151,5
Канада	20396	17901,2	14328,8	17711	21247,2	23246	114,0
Китай	240,8	500,2	1365,2	1155,8	308,6	288,4	119,8
Пакистан	260,6	615,6	741,2	1320	692,8	507,8	194,9
Россия	7594	4028,4	7027,6	12067,2	18862,2	35238,8	464,0
США	34254,8	28501,2	27473,2	29164,6	26552	26414	77,1
Украина	571,4	1862	4558,4	8145,4	10091,2	17722,6	3101,6
Мир в целом	121795	125426	109643,2	126930,4	156914,6	181004	148,6
Удельный вес экспорта в национальном производстве, %							
Австралия	75,8	77,3	68,7	67,6	76,3	64,3	-11,5
Аргентина	55,0	65,9	62,2	60,7	53,9	69,4	14,3
ЕС	27,0	25,0	12,2	16,3	21,7	21,5	-5,5
Индия	0,7	1,4	3,8	0,0	4,0	0,6	-0,1
Канада	74,5	68,0	65,0	71,3	72,2	71,4	-3,0
Китай	0,2	0,4	1,5	1,0	0,2	0,2	0,0
Пакистан	1,7	3,4	3,8	5,8	2,8	2,0	0,3
Россия	15,9	11,7	15,6	23,1	35,2	45,3	29,4
США	55,5	44,3	49,6	49,6	46,6	50,1	-5,4
Украина	3,5	12,1	25,1	44,5	45,5	68,0	64,5
Мир в целом	21,7	20,7	18,4	19,6	22,2	23,9	2,3

Источник: [209]

Приложение Г

Таблица - Уровень самообеспечения основной сельскохозяйственной продукцией по Тамбовской области

Наименование продуктов	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отклонение 2020 г. от 2016 г., %
Мясо	320,8	426,2	472,5	486,1	523,3	202,5
Молоко	97,3	100,8	104,5	104,1	103,7	6,4
Яйца	52,7	51,6	39,1	37,4	33,9	-18,8

Источник: расчеты автора

Приложение Д

Площади посева разных групп сельскохозяйственных культур в хозяйствах различных категорий Тамбовской области в 2016-2020 годах, га

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Отношение 2020 г. к 2016 г., %
Сельскохозяйственные организации						
Посевная площадь	1 187,79	1 290,68	1 246,55	1 309,16	1 342,1	113,0
в т. ч. зерновые	773	811,72	745,32	799,55	818,49	105,9
технические	374,73	442,61	465,43	475,14	493,04	131,6
картофель и						
овошебахчевые	4,61	2,96	3,07	5,03	3,28	71,1
кормовые	35,46	33,4	32,73	29,44	27,29	77,0
Чистый пар	227,86	163,8	184,84	159,13	140,1	61,5
Пашня	1 415,65	1 454,48	1 431,39	1 468,29	1 482,2	104,7
Крестьянские (фермерские) хозяйства						
Посевная площадь	401,41	425,59	426,09	441,21	450,4	112,2
в т. ч. зерновые	259,83	264,26	262,76	277,83	293,39	112,9
технические	133,42	153,94	155,73	156,09	150,02	112,4
картофель и						
овошебахчевые	1,27	1,11	1,33	1,03	0,8	63,0
кормовые	6,88	6,28	6,27	6,25	6,19	90,0
Чистый пар	82,26	57,08	70,59	52,41	43,01	52,3
Пашня	483,67	482,67	496,68	493,62	493,41	102,0

Источник: расчеты автора

Результаты множественной регрессии урожайности пшеницы в
сельскохозяйственных организациях
в Тамбовской области в 2020 году

Multiple Regression Analysis

Dependent variable: Col_1

Parameter	Standard Estimate	Error	T Statistic	P-Value
CONSTANT	30,1356121	10,45677	2,44523	0,03518
Col_2	0,155061	1,965147	0,645131	0,027543
Col_3	0,234644	1,931575	0,509073	0,049613
Col_4	0,74281644	1,724154	1,028643	0,042411
Col_5	0,891264	2,573151	0,802432	0,047211

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	2,05354412	1	1,34421	0,01	0,0471
Residual	584,348	6	106,4374		

Total (Corr.) 506,5738 7

R-squared = 0,5193481 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 0,0 percent

Standard Error of Est. = 10,45677

Mean absolute error = 3,4617221

Durbin-Watson statistic = 2,27371

201The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between Col_1 and 1 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{Col_1} = 30,144 + 0,1550 * \text{Col_2} + 0,2346 * \text{Col_3} - 0,7428 * \text{Col_4} + 0,8912 * \text{Col_5}$$

Since the P-value in the ANOVA table is greater or equal to 0.10, there is not a statistically significant relationship between the variables at the 90% or higher confidence level.

Источник: рассчитано автором с помощью Statgraf 1.2.

Приложение Ж

Результаты множественной регрессии урожайности кукурузы на зерно в
 сельскохозяйственных организациях
 в Тамбовской области в 2020 году

Multiple Regression Analysis

Dependent variable: Col_1

Parameter	Estimate	Standard Error	T Statistic	P-Value
CONSTANT	53,727201	8,266181,842371	0,042716	
Col_2	0,616141	1,9219211,273191	0,0356132	
Col_3	4,642714	2,413452	0,645107	0,048311
Col_4	1,431925	1,724154	1,028643	0,0486511
Col_5	1,786157	1,512424	0,876121	0,049561

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	2,03671	1	2,74781	0,01	0,04901
Residual	479,561	6	108,1971		

Total (Corr.) 573,3763 7

R-squared = 0,6964percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 0,0 percent

Standard Error of Est. = 8,26618

Mean absolute error = 3,4617221

Durbin-Watson statistic = 2,58781

201The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between Col_1 and 1 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{Col_1} = 53,706 + 0,6161 * \text{Col_2} + 4,6427 * \text{Col_3} - 1,4319 * \text{Col_4} + 1,7861 * \text{Col_5}$$

Since the P-value in the ANOVA table is greater or equal to 0.10, there is not a statistically significant relationship between the variables at the 90% or higher confidence level.

Источник: рассчитано автором с помощью Statgraf 1.2

Приложение И

Результаты множественной регрессии урожайности ячменя в

сельскохозяйственных организациях

в Тамбовской области в 2020 году

Multiple Regression Analysis

Dependent variable: Col_1

Parameter	Estimate	Standard Error	T Statistic	P-Value
CONSTANT	27,4272036,6752611,576178		0,043547	
Col_2	0,594248	1,8734271,316188	0,0455762	
Col_3	0,1267142,847121	0,842891	0,038751	
Col_4	0,426108	1,5367140,603653	0,0473415	
Col_5	0,636337	1,512424	2,376121	0,047963

Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	2,08437	1	2,9237	0,01	0,04905
Residual	479,561	6	109,3781		

Total (Corr.) 528,6483 7

R-squared = 0,672453 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 0,0 percent

Standard Error of Est. = 6,675261

Mean absolute error = 3,378616

Durbin-Watson statistic = 3,01564

201The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between Col_1 and 1 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{Col_1} = 27,418 + 0,5942 * \text{Col_2} + 0,1267 * \text{Col_3} - 0,4261 * \text{Col_4} + 0,6363 * \text{Col_5}$$

Since the P-value in the ANOVA table is greater or equal to 0.10, there is not a statistically significant relationship between the variables at the 90% or higher confidence level.

Источник: рассчитано автором с помощью Statgraf 1.2

Приложение К

Таблица - Оценка стратегического управления развитием мукомольной промышленности по проекции «Финансово-экономической деятельности» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Показатели			
	Наименование показателя	Факт	Норматив	Отношение факта к нормативу, доли
2015 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала, %	-2,5	4,38	-0,6
Увеличение прибыли	Уровень рентабельности, %	15,3	22,9	0,7
Уменьшение расходов				
2016 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала	3,9	4,38	0,9
Увеличение прибыли организаций	Уровень рентабельности, %	15,0	15,4	1,0
Уменьшение расходов				
2017 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала	4,6	4,38	1,1
Увеличение прибыли организаций	Уровень рентабельности, %	15,9	12,5	1,3
Уменьшение расходов				
2018 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала	7,7	4,38	1,8
Увеличение прибыли организаций	Уровень рентабельности, %	14,4	14,3	1,0
Уменьшение расходов				
2019 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала	7,7	4,38	1,8
Увеличение прибыли организаций	Уровень рентабельности, %	15,3	13	1,2
Уменьшение расходов				

Продолжение приложения Л

2020 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала	4,9	4,38	1,1
Увеличение прибыли организаций	Уровень рентабельности, %	10,6	14,9	0,7
Уменьшение расходов				

Источник: расчеты автора

Приложение Л

Таблица - Оценка стратегического управления развитием мукомольной промышленности по проекции «Рынок» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Показатели			
	Наименование показателя	Факт	Норматив	Отношение факта к нормативу, доли
2015 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации	120,9	113,2	0,9
	Доля в общероссийском рейтинге	0,5	0,6	0,8
	Количество видов производимой сельскохозяйственной продукции	6	6	1,0
2016 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации	117,9	113,2	1,0
	% загрузки производственных мощностей	0,5	0,6	0,8
	Количество видов производимой сельскохозяйственной продукции	6	6	1,0
2017 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации	115,9	113,2	1,0
	% загрузки производственных мощностей	0,5	0,6	0,8
	Количество видов производимой сельскохозяйственной продукции	6	6	1,0
2018 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации	86,8	113,2	1,3
	% загрузки производственных мощностей	0,5	0,6	0,8
	Количество видов производимой сельскохозяйственной продукции	6	6	1,0
2019 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации	135,2	113,2	0,8
	% загрузки производственных мощностей	0,5	0,6	0,8
	Количество видов производимой сельскохозяйственной продукции	6	6	1,0

Продолжение приложения Л

2020 год				
Увеличение выручки	Темп роста выручки от реализации	102,5	113,2	1,1
Региональное развитие	% загрузки производственных мощностей	0,5	0,6	0,8
Расширение ассортимента	Количество видов производимой сельскохозяйственной продукции	6	6	1,0

Источник: расчеты автора

Приложение М

Таблица - Оценка стратегического управления развитием мукомольной промышленности по проекции «Бизнес-процессы» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Показатели			
	Наименование показателя	Факт	Норматив	Отклонение факта к нормативу, доли
1	2	3	4	5
2015 год				
Оптимизация процесса производства	% загрузки производственных мощностей	92,53	100	0,9
	Выход продукции из 1 т сырья, т	0,98	0,98	1,0
	Объем производства муки, тыс. т	265,9	285,8	0,9
Улучшение процесса продаж продукции	Срок 1 оборота, дней	379,6	116	0,3
2016 год				
Оптимизация процесса производства	% загрузки производственных мощностей	75,41	100	0,8
	Выход продукции из 1 т сырья, т	0,975	0,98	0,99
	Объем производства муки, тыс. т	286,4	327,4	0,9
Улучшение процесса продаж продукции	Срок 1 оборота, дней	365,1	116	0,3
2017 год				
Оптимизация процесса производства	% загрузки производственных мощностей	79,3	100	0,8
	Выход продукции из 1 т сырья, т	0,98	0,98	1,0
	Объем производства муки, тыс. т	290,3	350,4	0,8
Улучшение процесса продаж продукции	Срок 1 оборота, дней	272,6	116	0,4
2018 год				
Оптимизация процесса производства	% загрузки производственных мощностей	80	100	0,8
	Выход продукции из 1 т сырья, т	0,98	0,98	1,0
	Объем производства муки, тыс. т	303	363,6	0,8
Улучшение процесса продаж продукции	Срок 1 оборота, дней	386,2	116	0,3
2019 год				
Оптимизация процесса производства	% загрузки производственных мощностей	82,5	100	0,8
	Выход продукции из 1 т сырья, т	0,98	0,98	1,0
	Объем производства муки, тыс. т	423,6	497,73	0,9
Улучшение процесса продаж продукции	Срок 1 оборота, дней	117	116	1

Продолжение приложения М

1	2	3	4	5
2020 год				
Оптимизация процесса производства	% загрузки производственных мощностей	82,9	100	0,8
Улучшение процесса продаж продукции	Выход продукции из 1 т сырья, т Объем производства муки, тыс. т Срок 1 оборота, дней	0,98 436,8 133,3	0,98 444,3 116	1,0 1,0 0,9

Источник: расчеты автора

Приложение Н

Таблица - Оценка стратегического управления развитием мукомольной промышленности по проекции «Персонал, инновации» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Показатели			
	Наименование показателя	факт	норматив	Отклонение факта к нормативу, доли
	1	2	3	4
2015 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	21	25	1,2
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32,0	26,7	1,2
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	16497,8	31643,0	0,5
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	4	25	0,2
2016 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	22	25	1,1
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32,08974	26,739	1,2
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	18301,1	32589,2	0,6
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	5	25	0,2
2017 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	24	25	1,0
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32,0	26,7	1,2
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	18332,5	32206,7	0,6
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	5	25	0,2

Продолжение приложения Н

1	2	3	4	5
2018 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	24	20	0,8
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32,0	26,7	1,2
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	19134,5	32206,7	0,6
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	5	25	0,2
2019 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	20	18	0,9
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32,08974	26,739	1,2
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	26236,0	31587,3	0,8
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	5	25	0,2
2020 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	20	20	1,0
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	32,08974	26,739	1,2
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	27010,3	31536,8	0,9
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	5	25	0,2

Источник: расчеты автора

Приложение П

Таблица - Оценка стратегического управления развитием производства пшеницы по проекции «Финансово-экономическая деятельность» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Показатели			
	Наименование показателя	Факт	Норматив	Отношение факта к нормативу, доли
2015 год				
Увеличение оборота	Темп роста оборотного капитала, %	95,0	105,8	0,9
Увеличение прибыли организации				
Уменьшение расходов	Уровень рентабельности, %	44,2	24,9	1,8
2016 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала, %	123,0	105,81	1,2
Увеличение прибыли организации				
Уменьшение расходов	Уровень рентабельности, %	36,3	17,4	2,1
2017 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала, %	123,2	105,81	1,2
Увеличение прибыли организации				
Уменьшение расходов	Уровень рентабельности, %	19,3	14,5	1,3
2018 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала, %	98,5	105,81	0,9
Увеличение прибыли организации				
Уменьшение расходов	Уровень рентабельности, %	36,5	16,3	2,2
2019 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала, %	99,3	105,81	0,9
Увеличение прибыли организации				
Уменьшение расходов	Уровень рентабельности, %	37,8	15	2,5
2020 год				
Увеличение оборота	Темп прироста собственного оборотного капитала, %	123,1	110,34	1,1
Увеличение прибыли организации				
Уменьшение расходов	Уровень рентабельности, %	84,1	16,9	2,1

Источник: расчеты автора

Приложение Р

Таблица - Оценка стратегического управления развитием производства пшеницы по проекции «Рынок» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Наименование показателя	Показатели		
		Факт	Норматив	Отношение факта к нормативу, доли
1	2	3	4	5
2015 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации Доля в общероссийском рейтинге Доля зерна 1-4 класса в общем валовом сборе, %	101,8 3,2 16,0	113,8 3 45	1,118 1,067 2,817
2016 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации Доля в общероссийском рейтинге Доля зерна 1-4 класса в общем валовом сборе, %	135,4 3,0 14,8	113,8 3 45	0,840 1,000 3,040
2017 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации Доля в общероссийском рейтинге Доля зерна 1-4 класса в общем валовом сборе, %	109,6 3,0 19,8	113,8 3,0 45	1,039 1,000 2,268
2018 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации Доля в общероссийском рейтинге Доля зерна 1-4 класса в общем валовом сборе, %	133,9 2,9 39,0	113,8 3,0 45	0,850 0,967 1,153
2019 год				
Увеличение выручки Региональное развитие Расширение ассортимента	Темп роста выручки от реализации Доля в общероссийском рейтинге Доля зерна 1-4 класса в общем валовом сборе, %	92,8 2,8 43,0	113,8 3,0 45	1,226 0,933 1,047
2020 год				
Увеличение выручки	Темп роста выручки от реализации	109,2	113,8	1,042

Продолжение приложения Р

1	2	3	4	5
Региональное развитие	Доля в общероссийском рейтинге	3,1	3,0	1,033
Расширение ассортимента	Доля зерна 1-4 класса в общем валовом сборе, %	45,0	45	1,000

Источник: расчеты автора

Приложение С

Таблица - Оценка стратегического управления развитием производства пшеницы по проекции «Бизнес-процессы» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Наименование показателя	Показатели		
		Факт	Норматив	Отклонение факта к нормативу, доли
1	2	3	4	5
2015 год				
Оптимизация процесса производства	Удельный вес площадей посева зерновых в структуре пашни, %	22,6	28	1,2
	Урожайность зерна, ц/га	30,2	40	0,8
	Нагрузка пашни на 1 трактор, га	287,1	95	0,3
Улучшение процесса продаж продукции	Уровень товарности, %	92,4	95	1,0
	Срок 1 оборота, дней	267,7	350	1,3
2016 год				
Оптимизация процесса производства	Удельный вес площадей посева зерновых в структуре пашни, %	20,5	28	1,4
	Урожайность зерна, ц/га	38,1	35,2	1,1
	Нагрузка пашни на 1 трактор, га	297,9	95	0,3
Улучшение процесса продаж продукции	Уровень товарности, %	104,5	95	1,1
	Срок 1 оборота, дней	249,1	350	1,4
2017 год				
Оптимизация процесса производства	Удельный вес площадей посева зерновых в структуре пашни, %	23,5	28	1,2
	Урожайность зерна, ц/га	47,4	35,2	1,3
	Нагрузка пашни на 1 трактор, га	283,6	95	0,3
Улучшение процесса продаж продукции	Уровень товарности, %	77,9	95	0,8
	Срок 1 оборота, дней	358,9	350	1,0
2018 год				
Оптимизация процесса производства	Удельный вес площадей посева зерновых в структуре пашни, %	21,0	28	1,3
	Урожайность зерна, ц/га	30,4	35,2	0,9
	Нагрузка пашни на 1 трактор, га	291,7	95	0,3
Улучшение процесса продаж продукции	Уровень товарности, %	128,1	95	1,3
	Срок 1 оборота, дней	254,3	350	1,4
2019 год				
Оптимизация процесса производства	Удельный вес площадей посева зерновых в структуре пашни, %	21,9	28	1,3
	Урожайность зерна, ц/га	31,6	35,2	0,9
	Нагрузка пашни на 1 трактор, га	307,0	95	0,3
Улучшение процесса продаж продукции	Уровень товарности, %	88,5	95	0,9
	Срок 1 оборота, дней	295,6	350	1,2

Продолжение приложения С

1	2	3	4	5
2020 год				
Оптимизация процесса производства	Удельный вес площадей посева зерновых в структуре пашни, %	20,0	28	1,4
	Урожайность зерна, ц/га	48,5	35,2	0,9
	Нагрузка пашни на 1 трактор, га	310,0	95	0,3
Улучшение процесса продаж продукции	Уровень товарности, %	110,1	95	1,2
	Срок 1 оборота, дней	351,6	350	1,0

Источник: расчеты автора

Приложение Т

Таблица - Оценка стратегического управления развитием производства пшеницы по проекции «Персонал, инновации» Тамбовской области в 2016-2020 годах

Цели	Показатели			
	Наименование показателя	Факт	Норматив	Отклонение факта к нормативу, доли
1	2	3	4	5
2015 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	15	17	1,1
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	20,6	22,6	0,9
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	трудоемкость производства 1 ц зерна, чел-ч	0,261	0,3	1,1
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	0,5	15	0,0
2016 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	15	18	1,2
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	28,5	27,8	1,0
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	0,233	0,3	1,3
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	0,5	15	0,0
2017 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	18	18	1,0
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	29,5	29,2	1,0
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	0,253	0,3	1,2
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	0,5	15	0,0

Продолжение приложения Т

1	2	3	4	5
2018 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	20	20	1,0
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработка, тыс. руб.	33,2	30,7	1,1
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	0,284	0,3	1,1
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	0,5	15	0,0
2019 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	20	20	1,0
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработка, тыс. руб.	32,2	35,9	0,9
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	0,249	0,3	1,2
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	0,5	15	0,0
2020 год				
Повышение квалификации персонала, чел.	Количество работников, прошедших повышение квалификации	20	20	1,0
Повышение удовлетворенности персонала	Среднемесячная заработка, тыс. руб.	32,0	26,7	1,2
Повышение эффективности труда, тыс. руб.	Производительность труда 1 работника	0,155	0,3	0,5
Развитие информационной системы	Уровень использования цифровых технологий, %	0,8	15	0,1

Источник: расчеты автора

Приложение У

Таблица - Частные показатели эффективности стратегического управления развитием мукомольной промышленности Тамбовской области в 2016-2020 годах

Проекция	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 г. от 2016 г., %
Финансы	0,053	0,931	1,165	1,379	1,467	0,912	0,859
Рынок	0,923	0,920	0,920	1,046	0,890	0,979	0,056
Бизнес-процессы	0,790	0,735	0,762	0,733	0,916	0,921	0,130
Иновации	0,768	0,775	0,753	0,707	0,783	0,814	0,046
Комплексный показатель эффективности СУ	0,634	0,840	0,900	0,966	1,014	0,906	0,273

Источник: расчеты автора

Приложение Ф

Таблица - Частные показатели эффективности стратегического управления развитием комбикормовой промышленности Тамбовской области в 2016-2020 годах

Проекция	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 г. От 2016 г., %
Финансы	0,424	1,195	-0,177	-0,012	1,487	0,546	0,121
Рынок	0,556	0,551	0,556	0,580	0,593	0,600	0,044
Бизнес-процессы	0,895	0,924	0,752	0,806	0,788	0,804	-0,091
Иновации	0,752	0,752	0,651	0,645	0,607	0,633	-0,119
Комплексный показатель эффективности СУ	0,657	0,856	0,445	0,505	0,869	0,646	-0,011

Источник: расчеты автора

Приложение X

Таблица - Частные показатели эффективности стратегического управления развитием спиртовой промышленности Тамбовской области в 2016-2020 годах

Проекция	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 г. От 2016 г., %
Финансы	1,269	1,091	0,877	0,876	1,032	0,646	-0,623
Рынок	0,875	1,019	1,032	0,976	0,987	0,988	0,112
Бизнес-процессы	0,595	0,605	0,641	0,638	0,641	0,646	0,051
Иновации	0,752	0,752	0,651	0,645	0,607	0,633	-0,119
Комплексный показатель эффективности СУ	0,873	0,867	0,800	0,784	0,817	0,728	-0,145

Источник: расчеты автора

Приложение Ц

Таблица - Частные показатели эффективности стратегического управления развитием крахмало-паточной промышленности Тамбовской области в 2016-2020 годах

Проекция	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 г. от 2016 г., %
Финансы	1,636	1,616	0,303	0,812	1,173	0,267	-1,369
Рынок	0,899	0,932	1,049	1,018	0,970	1,003	0,104
Бизнес-процессы	0,920	0,834	0,891	0,917	0,917	0,946	0,026
Иновации	0,752	0,752	0,651	0,645	0,607	0,633	-0,119
Комплексный показатель эффективности СУ	1,052	1,033	0,724	0,848	0,917	0,712	-0,340

Источник: расчеты автора

Приложение III

Таблица - Частные показатели эффективности стратегического управления развитием производства пшеницы Тамбовской области в 2016-2020 годах

Проекция	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 г. от 2016 г., %
Финансы	1,318	1,599	1,223	1,567	1,709	3,045	1,727
Рынок	1,667	1,627	1,436	0,990	1,068	1,025	-0,642
Бизнес-процессы	0,921	1,054	1,336	1,050	0,920	1,048	0,126
Иновации	0,807	0,887	0,807	0,793	0,784	0,693	-0,114
Комплексный показатель эффективности СУ	1,178	1,292	1,200	1,100	1,120	1,453	0,274

Источник: расчеты автора

Приложение ІІІ

Таблица - Частные показатели эффективности стратегического управления развитием производства ячменя Тамбовской области в 2016-2020 годах

Проекция	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 г. от 2016 г., %
Финансы	1,579	1,363	1,192	2,046	1,862	1,560	-0,019
Рынок	0,632	0,798	0,722	0,556	0,701	0,701	0,069
Бизнес-процессы	1,009	0,998	1,449	1,137	0,826	1,136	0,127
Иновации	0,792	0,684	0,609	0,619	0,622	0,665	-0,126
Комплексный показатель эффективности СУ	1,003	0,961	0,993	1,089	1,003	1,015	0,012

Источник: расчеты автора

Приложение Э

Таблица - Частные показатели эффективности стратегического управления развитием производства кукурузы на зерно Тамбовской области в 2016-2020 годах

Проекция	2015 г	2016 г	2017 г	2018 г	2019 г	2020 г	Отклонение 2020 г. от 2016 г., %
Финансы	1,584	2,213	0,631	1,258	2,096	2,458	0,874
Рынок	0,563	0,681	1,040	0,577	0,735	0,730	0,167
Бизнес-процессы	0,865	1,014	1,191	0,918	1,005	0,846	-0,019
Иновации	0,808	0,729	0,684	0,672	0,679	0,682	-0,126
Комплексный показатель эффективности СУ	0,955	1,159	0,886	0,856	1,129	1,179	0,224

Источник: расчеты автора

Приложение Ю

Таблица - Фрагмент экономико-математической задачи оптимизации параметров зернопродуктового подкомплекса АПК Мичуринского района Тамбовской области

Ограничение	Зернопроизводство							Зернопереработка					Затраты, тыс. руб.	Выручка, тыс. руб.	Тип и значение
	АО "Подъем"						...	ООО "ММК"				...			
	озимая пшеница	яровая пшеница	ячмень	овес	гречиха	кукуруза	...	мука высшего сорта	мука 1 сорта	мука 2 сорта	кормовая мучка	отруби	...		
АО "Подъем"															
<i>Пашня, га</i>	1	1	1	1	1	1		=5274
<i>Площадь посева озимой пшеницы, га</i>	1							<=1318,5
<i>...</i>						
<i>Гарантированное производство</i>								
<i>озимой пшеницы, т</i>	3,82							>=2600
<i>яровой пшеницы, т</i>		3,11						>=1250
<i>...</i>						
<i>Объем закупки</i>								
<i>озимой пшеницы, т</i>	3,61							>=2500
<i>...</i>						
<i>Затраты труда, тыс. чел.-час</i>	168	187	173				...	0,2	0,2	0,2			...		<=50000
ООО "ММК"															
<i>Использование сырья</i>							...	0,2	0,3	0,25	0,065	0,185	...		>=52500
<i>пшеницы, т</i>						
<i>...</i>						
<i>Потребность в электроэнергии, кВт*ч</i>	37,4	28,2	29,7				...	157,2	233,7	194,7	50,6	144,1	...		<=100000
<i>Ограничения по объемам производства</i>							...	1							
<i>мука высшего сорта, т</i>							...	24,3	20,6	17,3	2,8	10,9	...	-1	<=40
<i>Затраты, тыс. руб.</i>	23,7	23,1	22,6	20,5	28,9	32,4		26,78	22,70	18,72	2,83	11,48	...	-1	=0
<i>Выручка, тыс. руб</i>	43,42	40,70	34,80	34,44	47,40	49,25							-1	-1	=0
<i>Прибыль, тыс. руб.</i>													1		max

Источник: разработано автором

Приложение Я

Таблица - Площади посева зерновых культур в хозяйствах всех категорий для обеспечения потребности в сельскохозяйственном сырье зерноперерабатывающих заводов в Тамбовской области на период до 2040 года, га

Зерновая культура	Варианты моделей развития			
	пессимистическая	базовая	целевая	оптимистическая
2026-2030 гг.				
Кукуруза	5100,2	4794,5	4557,3	5013,3
Пшеница	227300,9	186422,8	176221,7	174292,6
Ячмень	396982,1	346932,5	369090,9	361495,8
Прочие	8142,3	6915,8	5963,4	5978,3
ИТОГО	637525,5	545065,6	555833,3	546779,9
2031-2035 гг.				
Кукуруза	4772,7	4654,3	4790,9	4876,2
Пшеница	197785,8	176361,4	171286,4	165011,0
Ячмень	333628,3	343421,1	345042,5	331218,6
Прочие	7087,5	6061,2	5948,3	6402,6
ИТОГО	543274,4	530497,9	527068,1	507508,1
2036-2040 гг.				
Кукуруза	4834,3	4654,7	4803,9	4469,7
Пшеница	189276,9	175335,7	171971,8	165561,5
Ячмень	310753,1	305008,3	327889,4	306338,0
Прочие	3988,6	3887,7	4409,6	4278,2
ИТОГО	508853,0	488886,5	509074,7	480647,4

Источник: расчеты автора