

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

JEL: M3; Q13

УДК: 334.02

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ В ЗЕРНОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ

**Сергей Алексеевич Легенький**

менеджер отдела закупок ЗАО «Алейскзернопродукт» им. С. Н. Старовойтова, Россия,
Алейск, neusfer@mail.ru

Резюме. В условиях усиливающейся экономической нестабильности и геополитических ограничений зерноперерабатывающая отрасль России сталкивается с рядом существенных вызовов, требующих пересмотра механизмов управления конкурентоспособностью на всех уровнях: от отдельного предприятия до отрасли в целом. Наиболее остро данные проблемы проявляются в экспортно-ориентированных регионах, таких как Алтайский край, обладающий значительным ресурсным потенциалом, но одновременно испытывающий инфраструктурные и логистические ограничения.

Целью исследования является комплексная оценка факторов, определяющих конкурентоспособность зерноперерабатывающих предприятий в условиях нестабильной российской экономики. Задачи включают анализ производственных, ценовых и сбытовых показателей на федеральном и региональном уровнях, а также выявление ключевых проблем и перспективных направлений повышения устойчивости отрасли.

Методологическую основу составляют сравнительный и динамический анализ, структурно-факторный подход, элементы экономического моделирования и прогнозирования. Статистические данные собраны из официальных источников и отраслевых исследований. Учтены также положения современных научных публикаций, отражающих текущие тренды развития агропромышленного комплекса.

Научная новизна заключается в разработке системного подхода к управлению конкурентоспособностью зерноперерабатывающей отрасли с учетом нестабильной внешнеэкономической среды. В статье представлена авторская схема влияния макроэкономических, институциональных и технологических факторов, а также определены приоритетные направления повышения эффективности: от оптимизации внутренних процессов до расширения экспортных ниш и применения цифровых решений.

Практическая значимость исследования выражается в формулировке рекомендаций для управленцев и отраслевых экспертов, ориентированных на адаптацию предприятий к нестабильным условиям, снижение зависимости от импорта и расширение потенциала переработки с высокой добавленной стоимостью.

Ключевые слова: конкурентоспособность, зернопереработка, нестабильная экономика, агропромышленный комплекс, региональная экономика, Алтайский край

Для цитирования: Легенький С.А. Управление конкурентоспособностью в зерноперерабатывающей отрасли в условиях нестабильной российской экономики // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2025. № 25. С. 32–46.

MANAGING COMPETITIVENESS IN THE GRAIN PROCESSING INDUSTRY IN AN UNSTABLE RUSSIAN ECONOMY

Sergey A. Legenkiy

Procurement Department Manager, Aleyskzernoprodukt JSC Named after S. N. Starovoitov, Russia, Aleysk, neusfer@mail.ru

Resume. In the context of increasing economic instability and geopolitical constraints, the Russian grain processing industry is facing a number of significant challenges that require a review of competitiveness management mechanisms at all levels from an individual enterprise to the industry as a whole. These problems are most acute in export-oriented regions, such as the Altai Territory, which has significant resource potential, but at the same time is experiencing infrastructural and logistical constraints.

The purpose of the study is a comprehensive assessment of the factors determining the competitiveness of grain processing enterprises in an unstable Russian economy. The tasks include the analysis of production, price and sales indicators at the federal and regional levels, as well as the identification of key problems and promising areas for improving the sustainability of the industry.

The methodological basis consists of comparative and dynamic analysis, a structural-factorial approach.

Keywords: competitiveness, grain processing, unstable economy, agro-industrial complex, regional economy, Altai Territory

For citation: Legenkiy S.A. Managing Competitiveness in the Grain Processing Industry in an Unstable Russian Economy. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy* = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives. 2025;25: 32–46. (In Russ.).

Теоретические основы управления конкурентоспособностью в зерноперерабатывающей отрасли

Конкурентоспособность в агропромышленной сфере, включая зернопереработку, рассматривается как способность хозяйствующего субъекта эффективно функционировать в рыночной среде, обеспечивая стабильное положение на внутреннем и внешнем рынке, устойчивую прибыльность и привлекательность продукции для потребителей. В условиях российской экономики, подверженной колебаниям внешнеэкономической конъюнктуры и внутренним структурным ограничениям, данная категория приобретает особую актуальность.

Управление конкурентоспособностью требует системного подхода, в основе которого лежит многоуровневая структура оценки. Прежде всего анализ осуществляется на четырех уровнях:

- 1) продуктовом, где оценивается соотношение цена/качество;
- 2) предпринимательском, включающем внутреннюю эффективность, уровень себестоимости, производительность труда;
- 3) отраслевом, где важны технологическая зрелость, сбытовые каналы, доля рынка;

4) региональном, отражающем доступность инфраструктуры, сырьевую базу, экспортный потенциал (Зюкин, 2023; Зюкин, Глушков, 2024).

Система факторов, формирующих конкурентные позиции зернопереработки, в свою очередь, может быть сгруппирована следующим образом:

- ресурсные: качество зерна, стабильность поставок, энергетическая доступность;
- технологические: уровень модернизации оборудования, наличие цифровых решений;
- кадровые: профессионализм персонала, текущая демографическая обеспеченность;
- логистические: доступ к ж/д и автотранспортной инфраструктуре, экспортные коридоры;
- институциональные: субсидирование, экспортное регулирование, таможенные условия;
- рыночные: спрос на внутреннем и внешнем рынке, конкуренция со стороны импорта.

В таблице 1 представлена структура ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность отечественной зерновой продукции, сформированная с учетом их соответствия текущим экономическим реалиям и геополитической обстановке в Российской Федерации.

Таблица 1

Ключевые факторы конкурентоспособности российской зерновой продукции

Table 1

Key factors of competitiveness of Russian grain products

Логистические	Ценовые	Финансовые	Качественные
Сокращение транспортных расходов	Установление привлекательных цен на зерно	Привлечение широкого набора инструментов финансирования	Повышение доли экспорта пшеницы 1 и 2 классов
Формирование новых транспортных коридоров	Повышение рентабельности основной деятельности	Рост коэффициентов рентабельности	Быстрая окупаемость инвестиций в селекцию и семеноводство
Строительство и модернизация инфраструктуры		Стабильные дивиденды по акциям	Рост урожайности
Снижение урожайности			Погодные условия (как внешний, неконтролируемый фактор)

Источник: составлено автором на основе (Усенко, 2023).

Представленные факторы указывают на необходимость комплексного подхода к управлению конкурентоспособностью, с учетом как внутренних факторов (ресурсы, управление), так и внешних детерминант (технологии, рынок). В центре внимания находится производственная база, от которой зависят показатели себестоимости и рентабельности. Эффективное управление ресурсами, в свою очередь, определяет адаптацию к изменяющимся условиям рынка и логистическим вызовам. В условиях нестабильной экономики возрастает значимость таких факторов, как гибкость технологических процессов и скорость реагирования на рыночные колебания.

Зерноперерабатывающая отрасль занимает стратегическое положение в агропромышленном комплексе России, обеспечивая продовольственную безопасность, экспортные доходы и занятость в сельских регионах. Однако ее конкурентоспособность определяется не только объемами производства, но прежде всего способностью предприятий адаптироваться к нестабильной экономической среде, высокой волатильности цен на сырье и энергетические ресурсы, а также к институциональным ограничениям.

Одним из ключевых факторов, влияющих на устойчивость отрасли, выступает стоимость сырья, которая в условиях дефицитного предложения и экспортно-ориентированной модели производства может существенно возрасти в период нестабильности. Так, с 2021 г. отмечался рост закупочных цен на пшеницу и ячмень, что напрямую повлияло на себестоимость переработанной продукции. В условиях ослабления рубля рост цен на импортные добавки и упаковку еще более усиливает ценовое давление (Глушков, 2025).

Дополнительное бремя создает стоимость энергоресурсов, доля которых в структуре затрат отдельных перерабатывающих предприятий может достигать

20–25%. Особенно чувствительными к изменению тарифов остаются региональные производители, не имеющие доступа к централизованным формам господдержки или компенсаций на оплату коммунальных услуг.

Отдельное значение приобретает логистическая составляющая. Перерабатывающие предприятия зачастую расположены на значительном удалении от портов и экспортных терминалов. Увеличение транспортных расходов, ограниченность вагонного парка и дефицит контейнерных мощностей повышают издержки и снижают гибкость поставок. Особенно остро эта проблема проявляется в регионах Сибири и Поволжья.

В свою очередь, технологическая база значительной части предприятий зернопереработки остается морально устаревшей. По оценкам экспертов, средний износ оборудования на отдельных мукомольных и крупяных заводах превышает 60% (Леменкова, 2024). Импортозамещение оборудования идет медленно, что обусловлено как валютными рисками, так и отсутствием достаточного количества отечественных аналогов. При этом модернизация требует значительных инвестиций, что осложняется ограничениями на кредитование и ростом ключевой ставки.

Нестабильность внешнеэкономических условий также оказывает негативное влияние. Санкционные риски, неопределенность валютных курсов и ограниченность доступа к зарубежным рынкам технологий и оборудования делают управление конкурентоспособностью в данной отрасли особенно сложным и требующим проактивного подхода. Предприятия вынуждены адаптировать ассортимент, искать новые каналы сбыта, формировать устойчивые логистические схемы в условиях постоянной турбулентности (Хетагурова, 2024).

Таким образом, зернопереработка характеризуется высокой зависимостью от внешних факторов, что требует от предприятий гибкой модели управления, основанной на мониторинге затрат, постоянной адаптации производственных процессов и диверсификации сбытовых стратегий.

Анализ состояния зерноперерабатывающей отрасли в России

Зернопроизводство, как основа сырьевого обеспечения зерноперерабатывающей отрасли, демонстрирует значительную динамику в течение последних лет. В условиях экономической нестабильности

наблюдаются как экстенсивные, так и интенсивные изменения, такие как расширение посевных площадей, рост урожайности, а также изменение структуры производимого зерна.

Согласно официальным данным, посевные площади зерновых культур в России увеличились с 45 648 тыс. га в 2020 г. до 47 605 тыс. га в 2023 г., или на 4,3%. На 2024 г., по предварительной оценке, сохраняется стабилизация на уровне около 47 500 тыс. га. Наибольший прирост отмечался в 2022 г. в связи с ориентацией аграрной политики на расширение экспортного потенциала (табл. 2).

Таблица 2

Динамика посевных площадей зерновых культур в России

Table 2

Dynamics of sown areas of grain crops in Russia

Год	Посевная площадь, тыс. га	Темп роста к предыдущему году, %
2020	45 648	–
2021	45 842	0,4
2022	46 982	2,5
2023	47 605	1,3

Источник: составлено автором на основании данных Росстата²⁶

Наряду с ростом площадей отмечается значительное увеличение урожайности. В 2020 г. она составляла 28,3 ц/га, а к 2023 г. достигла 33,5 ц/га. Такая положительная динамика объясняется как метеоро-

логическими факторами, так и внедрением агротехнологий на отдельных территориях Центрального и Южного федеральных округов (рис. 1).

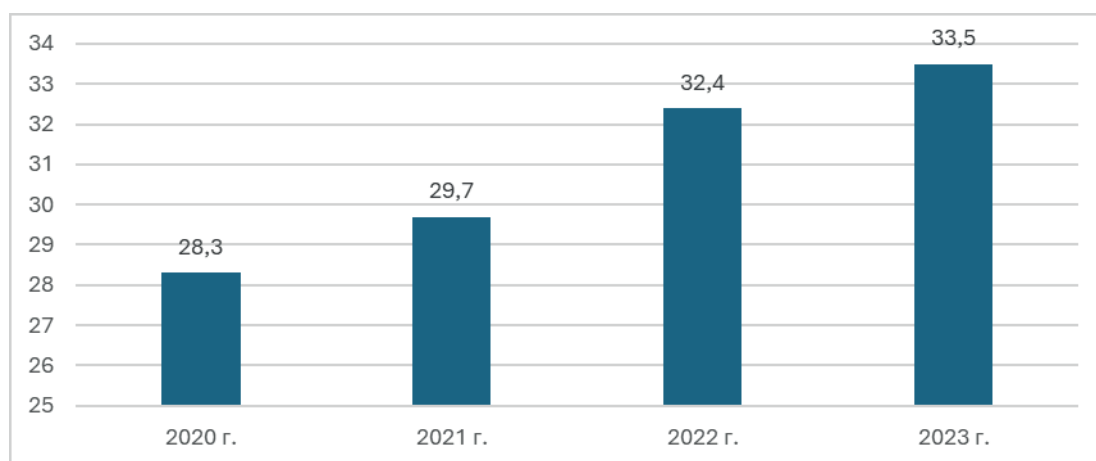


Рисунок 1 — Урожайность зерновых культур в России, ц/га
Figure 1 — Grain yield in Russia, c/ha

Источник: составлено автором на основании данных Росстата²⁷

²⁶ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic/> (дата обращения: 11.06.2025).

²⁷ Там же.

Совокупный валовой сбор зерна достиг пика в 2022 г. — 157,6 млн т. Это стало рекордным показателем за последние два десятилетия. Однако в 2023 г.

фиксируется снижение до 142,7 млн т, что, в свою очередь, повлияло на сокращение предложения для внутреннего рынка и экспорта.

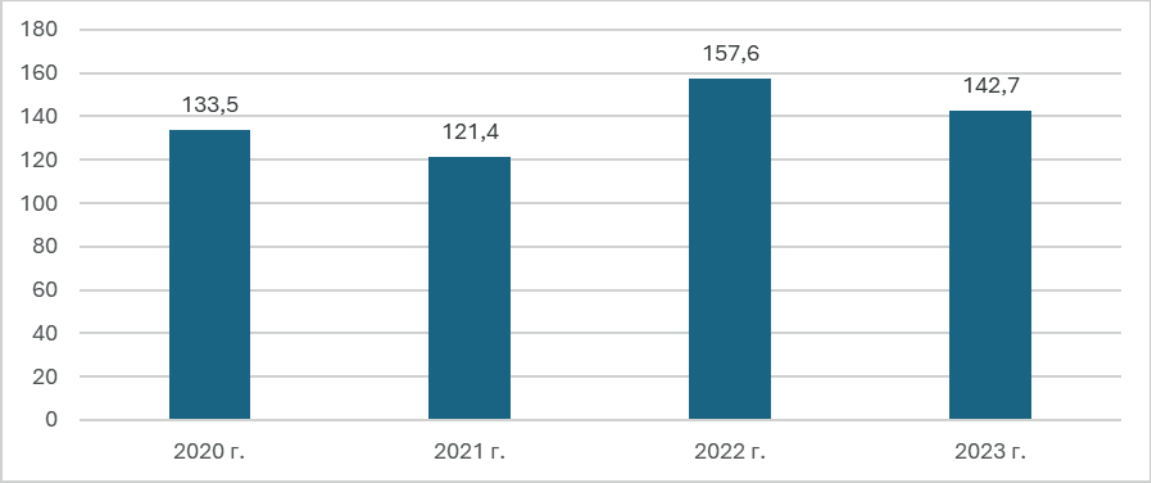


Рисунок 2 — Валовой сбор зерновых культур в России, млн т
Figure 2 — Gross harvest of grain crops in Russia, million tons

Источник: Составлено автором на основании данных Росстата²⁸

Итак, период 2020–2023 гг. характеризовался общей положительной динамикой производства зерна, что укрепляло конкурентные позиции зерноперерабатывающей отрасли (табл. 3).

Таблица 3
Table 3

Производство продуктов зернопереработки в России, тыс. т
Production of grain processing products in Russia, thousand tons

Продукция	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Мука пшеничная	8475	8529	8421	8392
Мука ржаная	317	309	300	294
Крупы	1198	1223	1262	1285
Макароны	1143	1157	1150	1132

Источник: составлено автором на основании данных Росстата²⁹

Производство пшеничной муки остается стабильным, на уровне 8400–8500 тыс. т ежегодно, с незначительным снижением в 2023 г. При этом наблюдается поступательный рост выпуска круп — с 1198 тыс. т в 2020 г. до 1285 тыс. т в 2023 г., что может быть обусловлено перераспределением спроса внутри потребительского сектора. Сокращение объемов производства ржаной муки свидетельствует о постепенном снижении потребительского интереса к традиционным видам хле-

бобулочной продукции, что обусловлено изменениями в структуре продовольственного спроса. В то же время выпуск макаронных изделий характеризуется устойчивой динамикой с несущественными колебаниями объемов. При сохранении общего объема выпуска уровень рентабельности указанной продукции снижается под влиянием роста стоимости сырья, энергоносителей и увеличения логистических расходов.

²⁸ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic/> (дата обращения: 11.06.2025).
²⁹ Там же.

Формирование ценовой политики в секторе зернопереработки определяется совокупным воздействием ряда факторов, включая колебания рыночной конъюнктуры, изменения в объемах урожая, нестабильность валютного курса, а также повышение себестоимости вследствие удорожания материальных и энергетических ресурсов.

Для оценки динамики на рисунке 3 представлены индексы цен производителей на основные виды продукции. Как видно, наиболее существенный рост цен наблюдался в 2022 г. Индекс цен на пшеничную муку составил 141,2%, на крупы — 136,4%, что объ-

ясняется резким подорожанием зерна и логистики, а также инфляционным давлением. Уже в 2023 г. темпы роста замедлились, но остались выше инфляционного ориентира, что продолжает влиять на себестоимость продукции и, следовательно, на ее конечную цену.

В то же время стоит отметить высокую чувствительность внутреннего рынка к этим колебаниям, особенно в сегменте социально значимой продукции. Рост цен ограничивает платежеспособный спрос и влияет на загрузку перерабатывающих предприятий.

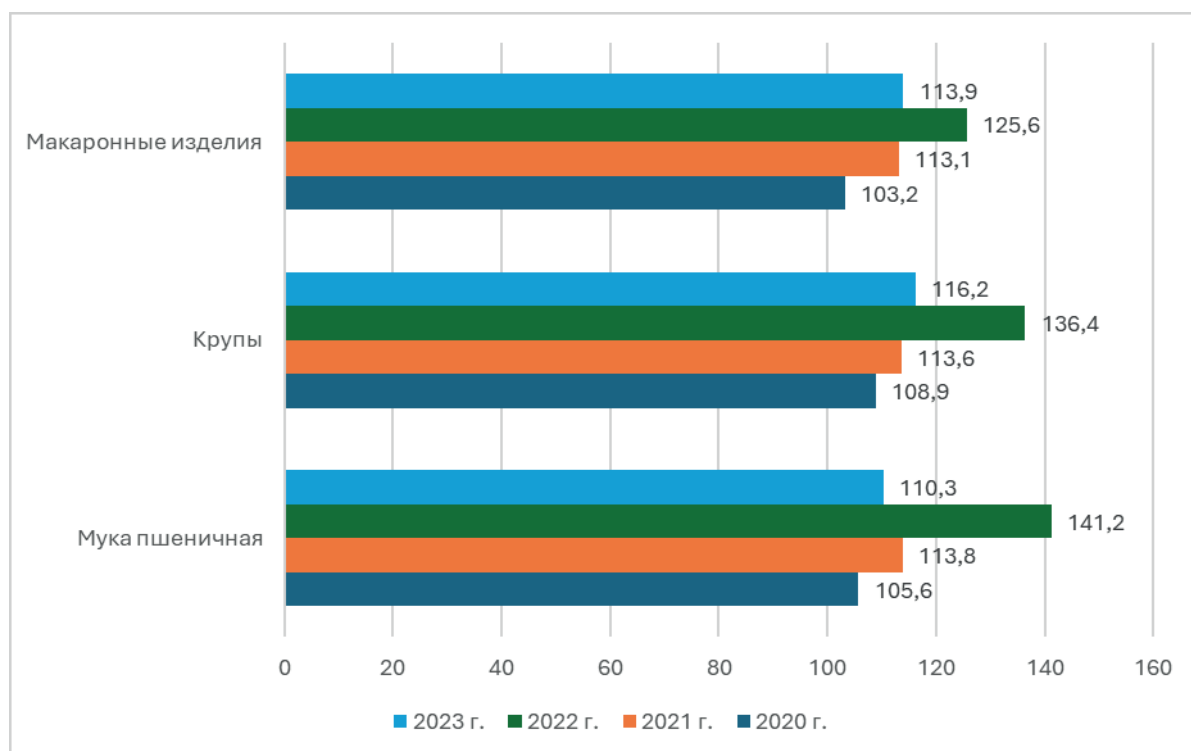


Рисунок 3 — Индексы цен производителей в России на продукцию зернопереработки, процент к предыдущему году

Figure 3 — Producer price indices in Russia for grain processing products, in% compared to the previous year

Источник: составлено автором на основании данных Росстата³⁰

Сбытовая активность зерноперерабатывающих предприятий в значительной степени определяет их конкурентоспособность, особенно в условиях нестабильной рыночной среды. Анализ объемов реализации основных продуктов переработки зерна позволяет выявить ключевые рыночные тренды и оценить эффективность сбыта в условиях экономической не-

стабильности. Основное внимание уделяется трем группам продукции: муке, крупам и макаронным изделиям.

Данные таблицы 4 показывают постепенное снижение объемов реализации. Продажа пшеничной муки в оптовом сегменте сократилась с 4770 тыс. т в 2020 г. до 4426 тыс. т в 2023 г.

³⁰ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic/> (дата обращения: 11.06.2025).

Таблица 4

Продажа продукции зернопереработки по оптовым каналам в России, тыс. т

Table 4

Sale of grain processing products through wholesale channels in Russia, thousand tons

Продукция	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Мука пшеничная	4770	4715	4598	4426
Крупы и хлопья	1061	1038	1021	1010
Макаронные изделия	1136	1102	1084	1072

Источник: составлено автором на основании данных Росстата³¹

Аналогичная тенденция характерна и для других категорий продукции. Это может быть связано как с ростом оптовых цен, так и с уменьшением реального потребления на внутреннем рынке. Отдельное влияние оказывает снижение экспортной активности из-за логистических ограничений и санкционного давления.

В свою очередь, структура сбыта смещается в сторону прямых поставок в регионы и частичной децентрализации каналов распределения, что требует от предприятий адаптации бизнес-модели к новым условиям логистики и спроса.

Кроме того, устойчивость спроса в сегменте макаронных изделий обусловлена их длительным сроком хранения и широким потреблением, однако и здесь фиксируется отрицательная динамика — за четыре года объем снизился более чем на 5%.

Таким образом, несмотря на сохранение значимого объема выпуска, реализация продукции зернопереработки в России демонстрирует признаки насыщения и снижения покупательной активности. Это требует пересмотра сбытовых стратегий, диверсификации рынков и повышения ценовой доступности.

Анализ состояния зерноперерабатывающей отрасли и ее конкурентоспособности в Алтайском крае

Алтайский край исторически рассматривается как один из центров зернопереработки России. Высокий уровень специализации региона обусловлен не только объемами валового сбора зерна, но и наличием разветвленной сети перерабатывающих предприятий, охватывающих весь технологический цикл: от первичной переработки до выпуска конечной продукции.

Согласно официальной статистике, в 2024 г. в хозяйствах всех категорий края посевная площадь

зерновых и зернобобовых культур составила 3117,2 тыс. га, что на 235,8 тыс. га меньше, чем в 2023 г. Сокращение посевов связано в первую очередь с переориентацией части земель на технические и кормовые культуры, а также с последствиями климатических колебаний и экономических ограничений.

При этом урожайность зерновых и зернобобовых культур в 2024 г. достигла 18,2 ц/га, что стало наивысшим значением за весь рассматриваемый период. По сравнению с 2023 г. она увеличилась на 4,4 ц/га, что указывает на эффективное использование агротехнологий и улучшение погодных условий.

Валовой сбор зерна в 2024 г. достиг 5565,7 тыс. т, что на 1065,7 тыс. т выше уровня предыдущего года (табл. 5).

Наиболее весомый вклад в урожай внесла пшеница — ее сбор составил 3476,9 тыс. т, или 62,5% от общего объема зерна. Также отмечен рост по ячменю и овсу, тогда как сбор гречихи снизился до 662,2 тыс. т по сравнению с рекордными 835,4 тыс. т в 2023 г.

Валовой сбор зерна в 2024 г. достиг 5565,7 тыс. т, что на 1065,7 тыс. т выше уровня предыдущего года.

Данные свидетельствуют о высокой зависимости объемов сбора от погодных условий и состояния технической базы. Это влияет на загрузку перерабатывающих предприятий, особенно мукомольных и крупяных, чья эффективность колеблется в зависимости от стабильности сырьевого потока.

Кроме того, остается актуальной проблема износа техники и инфраструктурных ограничений, сдерживающих рост производительности.

Производственные показатели региона демонстрируют разнонаправленную динамику. Прежде всего необходимо отметить снижение объемов производства муки: с 983 815 т в 2020 г. до 848 719 т в 2024 г., что указывает на постепенное сокращение переработки первичного сырья (табл. 6).

³¹ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic/> (дата обращения: 11.06.2025).

Таблица 5

Основные показатели производства зерна в Алтайском крае

Table 5

The main indicators of grain production in the Altai Territory

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Посевная площадь, тыс. га	3289,3	3234,6	3353,1	3353,0	3117,2
Урожайность, ц/га	12,6	17,3	16,9	13,8	18,2
Валовой сбор, тыс. т	3951,1	5577,4	5648,4	4500,0	5565,7

Источник: составлено автором на основании данных Росстата³²

Таблица 6

Производство отдельных видов продукции в Алтайском крае, т

Table 6

Production of certain types of products in the Altai Territory, t

Продукция	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Мука из зерновых и других культур	983 815	939 135	945 808	905 692	848 719
Крупа	402 988	435 793	493 793	495 173	538 069
Крупа, мука грубого помола и гранулы	363 379	397 496	452 688	457 245	503 306
Продукты из зерновых культур для завтраков	82 527	75 462	91 437	77 711	67 085
Хлеб и хлебобулочные изделия	74 558	73 126	73 445	67 929	64 374

Источник: составлено автором на основании данных Росстата³³

Как видно из таблицы, производство круп и гранулированных продуктов показывает устойчивый рост. Так, объемы производства крупы увеличились с 402 988 т в 2020 г. до 538 069 т в 2024 г. Это может быть связано с переориентацией перерабатывающих мощностей на более стабильные или рентабельные сегменты. В то же время объем выпуска хлеба сокращается, что подтверждает снижение спроса в рознице или рост конкуренции с федеральными сетями.

Товарная структура оборота розничной торговли также отражает постепенное снижение удельного веса продукции мукомольно-крупяной отрасли. Так, удельный вес муки в розничном товарообороте снизился с 0,5% в 2020 г. до 0,3% в 2024 г. Аналогичная динамика наблюдается и по хлебу — с 2,6% до 2,1%, а также по макаронным изделиям.

Снижение потребительской доли муки и хлеба, вероятно, связано с изменением потребительских предпочтений, ростом цен и изменением структуры домашнего питания, что подтверждается и динамикой цен.

Резкий рост потребительских цен в течение анализируемого периода особенно выражен в сегменте хлеба и макарон. Цена на хлеб из пшеничной муки высшего сорта выросла с 78,34 руб./кг в 2022 г. до 108,24 руб./кг в 2024 г., что эквивалентно росту на 38%. Это оказывает дополнительное давление на платежеспособный спрос и снижает конкурентоспособность продукции на внутреннем рынке (табл. 7).

³² Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33439/> (дата обращения: 11.06.2025).

³³ Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33439/> (дата обращения: 11.06.2025).

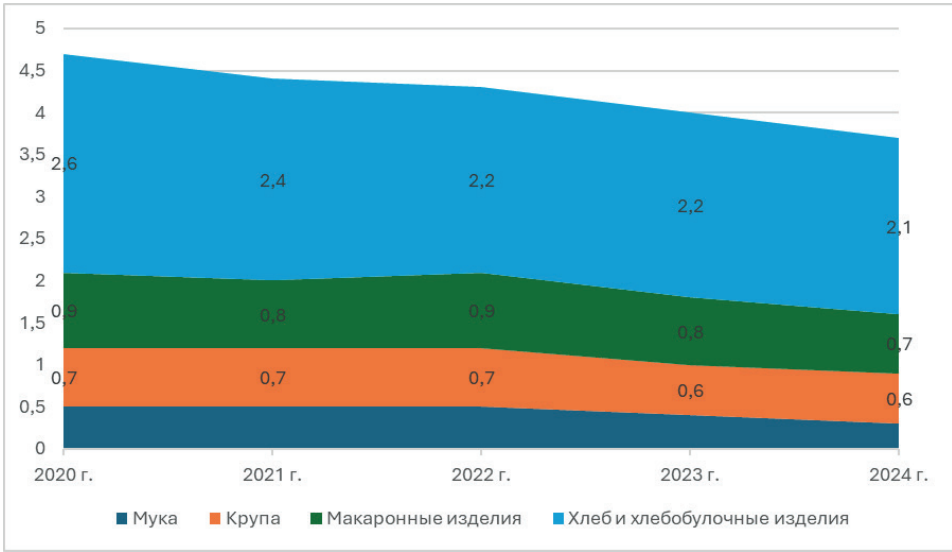


Рисунок 4 — Доля отдельных видов продуктов в структуре розничного товарооборота, %
Figure 4 — The share of certain types of products in the structure of retail turnover, %

Источник: составлено автором на основании данных Росстата³⁴

Средние потребительские цены в Алтайском крае, руб./кг

Таблица 7

Table 7

Average consumer prices in the Altai Territory, RUB/kg

Продукт	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Мука пшеничная	32,57	35,70	37,24	39,10	41,88
Хлеб из пшеничной муки	87,70	95,94	78,34	89,19	108,24
Макаронные изделия	65,02	86,09	98,38	95,67	107,39
Рис шлифованный	73,01	81,04	106,54	129,39	141,83

Источник: составлено автором на основании данных Росстата³⁵

Дополнительно производственные индексы цен подтверждают рост издержек. Так, индекс цен производителей на хлебобулочные изделия из пшеничной муки составил 111,4% к декабрю предыдущего года. Это говорит о росте себестоимости, что, в свою очередь, снижает маржинальность переработки в сегменте массовых потребительских товаров.

Алтайский край обладает рядом устойчивых конкурентных преимуществ в сфере зернопереработки. В первую очередь это обусловлено агроклиматическими условиями, позволяющими выращивать широкий спектр зерновых культур — от мягкой и твердой пшеницы до ячменя, овса, ржи и гречихи. Регион является традиционным центром производства про-

довольственного зерна, обеспечивая не только собственные потребности, но и поставки в другие регионы страны и за рубеж.

Ключевым фактором конкурентоспособности Алтая выступает развитая перерабатывающая инфраструктура. На территории края функционируют десятки мукомольных, комбикормовых и крупяных заводов, способных перерабатывать значительные объемы сырья. В частности, в регионе сосредоточены крупнейшие мукомольные предприятия Сибири, оснащенные современным оборудованием, что обеспечивает высокий уровень качества конечной продукции и гибкость производственных процессов.

³⁴ Управление Федеральной службы государственной статистики по Алтайскому краю и Республике Алтай. URL: <https://22.rosstat.gov.ru/folder/33439/> (дата обращения: 11.06.2025).

³⁵ Там же.

В то же время, несмотря на наличие перерабатывающих мощностей, остаются ограничения, связанные с их технической и технологической базой. Значительная часть оборудования требует модернизации или полной замены, поскольку эксплуатируется свыше 15–20 лет. Это приводит к увеличению энергозатрат, снижению выхода готовой продукции и росту удельных издержек.

Кроме того, Алтайский край испытывает определенные логистические трудности. Отдаленность от основных экспортных портов и высокие транспортные тарифы снижают конкурентоспособность алтайской продукции на внешнем рынке. Особенно это касается экспортных поставок муки и круп в Китай, Монголию и страны Центральной Азии, где конкуренция со стороны Казахстана усиливается за счет более выгодной транспортной логистики.

Проблемы усиливаются недостаточной обеспеченностью региона современными складскими комплексами, особенно в части хранения продукции с высокой добавленной стоимостью (например, органических сортов муки и специализированных крупных смесей). При этом высокая степень сезонности производства приводит к пиковым нагрузкам на транспортную и складскую инфраструктуру.

Отдельного внимания заслуживает кадровый фактор. Регион испытывает устойчивый дефицит квалифицированных специалистов в области агрономии, инженерии и производственного менеджмента. Молодежь слабо вовлечена в агропромышленный сектор, а миграционные потоки из сельской местности в города приводят к старению кадрового состава и снижению инновационного потенциала.

Итак, зерноперерабатывающий сектор Алтайского края демонстрирует признаки адаптации к меняющейся рыночной конъюнктуре за счет перераспределения внутри ассортимента и смещения акцентов с традиционной продукции в сторону круп и полуфабрикатов. При этом сохранение высокой зависимости от цен на сырье, транспорт и энергию требует системного подхода к управлению затратами и инвестиционной политике предприятий региона. Конкурентная позиция Алтайского края определяется сочетанием высокой ресурсной базы и перерабатывающего потенциала с рядом институциональных и инфраструктурных ограничений.

Проблемы обеспечения конкурентоспособности зерноперерабатывающей отрасли в условиях нестабильной экономики

Одним из ключевых дестабилизирующих факторов, влияющих на конкурентоспособность зерноперерабатывающей отрасли, выступает устойчивый рост издержек. Он охватывает практически все элементы производственно-сбытовой цепочки — от за-

купки сырья до логистики и реализации готовой продукции. В условиях нестабильной экономической среды, удорожания материальных ресурсов и ограниченного доступа к инвестициям издержки напрямую снижают маржинальность производства и сокращают возможности для технологического обновления.

Наибольшее влияние оказывает рост цен на энергоносители и транспортные услуги. Согласно официальной статистике, индекс цен производителей на электроэнергию, газ и водоснабжение в России в 2022 г. составил 117,6%, а в 2023 г. — уже 120,8% по сравнению с базовым 2020 г. Аналогично индекс цен на услуги железнодорожного транспорта по перевозке сельхозпродукции в 2023 г. превысил 129,2% от уровня 2020 г. (Российский статистический ежегодник, 2024). Эти изменения обусловлены не только инфляционными процессами, но и перераспределением тарифных нагрузок, а также ростом операционных расходов логистических компаний.

Значительным остается вклад цен на сырье в общую структуру затрат. Так, средняя закупочная цена на продовольственную пшеницу в 2023 г. выросла на 14% по сравнению с 2022 г., а в 2022 г. рост составил 18% по отношению к предыдущему периоду. При этом цены на упаковочные материалы, используемые при фасовке муки и круп, в 2023 г. увеличились более чем на 21% (Российский статистический ежегодник, 2024).

Для Алтайского края, где значительная часть продукции ориентирована на межрегиональные поставки, дополнительной нагрузкой стали транспортные издержки. При этом компенсирующих механизмов, таких как субсидии на перевозки, применяется недостаточно.

Отдельное внимание следует уделить изменению цен на готовую продукцию. Несмотря на общий рост оптовых цен, он не всегда покрывает возросшие затраты. Так, цена на муку пшеничную в 2024 г. увеличилась в среднем лишь на 9%, тогда как затраты на ее производство выросли на 13–16%. Это приводит к сокращению операционной прибыли перерабатывающих предприятий и снижает стимулы к инвестициям в модернизацию.

Следовательно, рост издержек в совокупности с недостаточной гибкостью ценообразования и ограничениями сбытового характера становится системной угрозой для стабильности и конкурентоспособности зерноперерабатывающего сектора, особенно в регионах с удаленным положением, таких как Алтайский край.

Ограниченный уровень технической оснащенности зерноперерабатывающих предприятий остается одним из системных барьеров на пути повышения их конкурентоспособности. Прежде всего это связано

с высокой степенью износа оборудования и слабой динамикой обновления основных фондов.

Отсутствие централизованной политики по обновлению производственного потенциала приводит к значительным диспропорциям между регионами. Например, если на юге России наблюдается относительно активное внедрение современных производственных комплексов, то в Алтайском крае многие предприятия продолжают использовать морально устаревшее оборудование, введенное в эксплуатацию еще в 1990-х гг. В условиях ухудшающегося доступа к заемному капиталу это ограничивает внедрение энергоэффективных и цифровых решений.

Кроме того, сохраняются инфраструктурные ограничения, связанные с логистикой и хранением сырья. В Алтайском крае не хватает современных элеваторных комплексов, способных обеспечивать длительное и качественное хранение зерна. Многие из действующих хранилищ не соответствуют современным требованиям к температурному и влажностному режимам, что приводит к потерям и снижению качества сырья. На фоне растущей волатильности цен это сказывается на рентабельности.

Кадровый дефицит также входит в перечень инфраструктурных ограничений. Отток квалифицированных специалистов из регионов в крупные агропромышленные холдинги, сосредоточенные в Центральной России, затрудняет реализацию проектов модернизации и цифровизации. Кроме того, недостаточно развиты программы подготовки инженерных и технологических кадров для перерабатывающей отрасли на уровне профессионального и высшего образования.

Таким образом, комплекс технологических и инфраструктурных проблем, от износа оборудования до нехватки кадров и складских мощностей, формирует структурное отставание отрасли. Это снижает ее адаптационный потенциал в условиях внешних и внутренних шоков, препятствуя устойчивому росту конкурентоспособности.

Развитие зерноперерабатывающей отрасли в условиях нестабильной экономики сталкивается с серьезными внешнеэкономическими ограничениями. Одним из ключевых факторов, оказывающих влияние на экспортный потенциал, выступают международные санкции и ограничения логистических маршрутов, введенные в 2022 г. Эти меры затронули как прямые поставки переработанной продукции (в частности, муки, круп, отрубей), так и цепочки поставок оборудования и упаковочных материалов.

В первую очередь негативное воздействие оказал рост транспортных и страховых затрат. После изменения логистических маршрутов значительная часть экспорта сдвинулась в сторону портов юга России и восточных направлений, что увеличило про-

тяженность маршрутов и соответственно стоимость доставки. Вместе с тем удорожание железнодорожного тарифа и дефицит вагонного парка усложнили внутреннюю логистику.

В зоне риска оказались также поставки через Казахстан, использовавшийся ранее как транзитный коридор для экспорта в страны Центральной Азии. Новые таможенные барьеры, введенные в рамках политики «параллельного импорта», существенно замедлили пропускные возможности и создали дополнительные административные издержки. В связи с этим предприятия были вынуждены корректировать стратегию внешнеэкономической деятельности, снижая долю экспорта в структуре выручки.

Проблема усугубляется импортозависимостью в вопросах поставки комплектующих и сложных машин. После введения санкционных ограничений и резкого сокращения поставок европейского оборудования предприятия были вынуждены переходить на китайские и иные альтернативные технологии, которые не всегда совместимы с имеющимися производственными цепочками, что замедлило процессы модернизации и усложнило техническое обслуживание производственных линий.

Отдельно стоит отметить рост валютных рисков. Колебания курсов иностранных валют привели к снижению прогнозируемости экспортных операций. С учетом высокой зависимости от импортных компонентов в части упаковки, комплектующих и топлива это оказывает дополнительное давление на себестоимость. Как следствие, в условиях ограниченного доступа к валютной ликвидности и внешнему кредитованию предприятия вынуждены сосредотачиваться на внутренних рынках, снижая масштабы внешнего присутствия.

Кроме того, сохраняется неопределенность по вопросам транспортной безопасности. Например, на фоне геополитической напряженности участились случаи задержек грузов в портах, усложнилась процедура сертификации для ряда стран-импортеров. Это создает риски несвоевременного выполнения контрактов и ухудшает деловую репутацию российских производителей.

Таким образом, в условиях нестабильной внешней среды зерноперерабатывающая отрасль сталкивается с многоуровневыми барьерами, требующими не только финансовой компенсации со стороны государства, но и пересмотра стратегических логистических подходов и экспортной политики.

Пути повышения конкурентоспособности зерноперерабатывающей отрасли

В условиях нестабильной макроэкономической ситуации и ограниченного доступа к международным рынкам ключевую роль в повышении конку-

рентоспособности зерноперерабатывающей отрасли приобретает государственная поддержка. Меры регулирования и целевые программы позволяют сгладить внешние и внутренние шоки, способствуют модернизации производственной базы и стимулируют сбытовую активность.

Прежде всего, важным направлением остается субсидирование затрат на логистику. В последние годы активно развиваются механизмы компенсации части транспортных расходов при экспорте зерна и переработанной продукции. Так, в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт»³⁶ предусмотрено выделение средств на субсидирование перевозок по железной дороге и через порты.

Значительное внимание уделяется развитию перерабатывающей инфраструктуры. Программа об-

новления мощностей мукомольной и крупяной отрасли предусматривает льготное кредитование под модернизацию и внедрение автоматизированных линий. Кроме того, на уровне отдельных регионов, включая Алтайский край, применяются инструменты льготной аренды, доступа к земельным участкам и подключения к инженерным сетям, что снижает барьеры входа на рынок переработки и позволяет более гибко реагировать на колебания спроса.

Отдельное место занимает экспортная поддержка. Российский экспортный центр (РЭЦ) в партнерстве с Минсельхозом и Минпромторгом оказывает помощь в сертификации продукции, участии в международных выставках и выходе на зарубежные рынки (табл. 8).

Таблица 8

Основные направления государственной поддержки зерноперерабатывающей отрасли в России

Table 8

The main directions of state support for the grain processing industry in Russia

Мера поддержки	Механизм реализации
Субсидии на логистику	Компенсация затрат на транспортировку
Инфраструктурные проекты	Льготные кредиты и аренда
Экспортное сопровождение	Помощь в сертификации, выставках
Программа технического перевооружения	Лизинг и кредитование под модернизацию

Источник: составлено автором на основе открытых интернет-источников

В то же время эффективность государственной политики зависит от степени ее адаптированности к региональным особенностям. В частности, для таких регионов, как Алтайский край, требуется усиление поддержки именно перерабатывающих предприятий, а не только сельхозпроизводителей, поскольку значительная часть добавленной стоимости формируется именно на этапе глубокой переработки зерна.

Подобные меры не только повышают конкурентоспособность продукции, но и способствуют формированию устойчивой модели развития отрасли в условиях внешних ограничений.

Наряду с государственной поддержкой ключевое значение для повышения конкурентоспособности зерноперерабатывающей отрасли имеет деятельность самих предприятий. В условиях нестабильности внешней среды именно внутренние управленческие решения определяют адаптационный потенциал, устойчивость бизнес-модели и возможности для стратегического роста.

В первую очередь необходимо отметить роль цифровизации. Внедрение автоматизированных систем управления производством, электронного документооборота, а также CRM-систем для сбытовой деятельности позволяет существенно повысить прозрачность процессов, оперативность управления и качество принятия решений.

Следующее направление — это оптимизация производственных циклов. Речь идет как об энергоэффективных технологиях, так и о применении принципов бережливого производства. Практика показывает, что переход к поточным схемам и модернизация узловых агрегатов (в частности, систем очистки и сушки) позволяет снизить себестоимость конечного продукта на 8–10%, при этом без потери качества (Черникова, 2023). Особенно это актуально для мукомольных производств, где энергозатраты составляют значительную долю в структуре издержек.

Особое внимание уделяется вопросам маркетинга и позиционирования. Современный потребитель все чаще ориентируется не только на цену,

³⁶ Национальный проект «Международная кооперация и экспорт». URL: <http://government.ru/rugovclassifier/922/about/> (дата обращения: 11.06.2025).

но и на дополнительные ценности — экологичность, региональность, качество упаковки. В связи с этим компании активно развивают бренды, подчеркивающие происхождение сырья (например, «Алтайская мука»), органический состав, отсутствие ГМО. Такая стратегия позволяет выйти в премиальный сегмент, менее подверженный ценовой конкуренции.

Возрастает также роль системы управления качеством и сертификации. Предприятия, имеющие международные сертификаты (ISO 22000, FSSC, HACCP), получают преимущество при заключении экспортных контрактов и доступе к торговым сетям. Это особенно важно при ориентации на азиатские рынки и страны Ближнего Востока, где высоки требования к безопасности пищевой продукции.

Таким образом, внутренняя трансформация бизнеса через цифровизацию, оптимизацию затрат, управление качеством и развитие брендов представляет собой основу устойчивой конкурентоспособности в современной экономике.

В условиях ограниченного внутреннего спроса и нестабильности внешнеэкономической конъюнктуры стратегической задачей зерноперерабатывающих предприятий становится расширение каналов реализации и освоение новых продуктовых ниш. Диверсификация позволяет не только снизить зависимость от отдельных рынков, но и перераспределить риски, связанные с ценовой волатильностью и торговыми барьерами.

Прежде всего усиливается интерес к рынкам стран Азии, Ближнего Востока и СНГ. Эти регионы характеризуются устойчивым спросом на продовольственные товары, особенно муку и крупы. При этом российская продукция обладает конкурентным преимуществом за счет цены, экологичности и логистической доступности.

Однако эффективность диверсификации определяется не только географией, но и ассортиментом продукции. Продукты с высокой добавленной стоимостью становятся приоритетом развития отрасли. В частности, востребованными оказываются органические, безглютеновые и обогащенные сорта муки, специализированные смеси для хлебопечения, детского и диетического питания.

Кроме того, диверсификация включает в себя развитие новых форматов реализации — через онлайн-каналы, специализированные магазины, экспорт в формате контрактного производства. Особенно перспективной считается модель «white label», когда российские переработчики производят продукцию под торговыми марками заказчиков из стран ближнего зарубежья.

Прогнозные сценарии развития зерноперерабатывающей отрасли

Формирование прогнозов на среднесрочную перспективу в условиях нестабильности требует учета как макроэкономических факторов, так и специфики внутреннего рынка зерна и продуктов его переработки. Исходя из тенденций за 2020–2024 гг., целесообразно выделить три вероятных сценария развития отрасли: умеренно-оптимистичный, базовый и инерционный. Каждый из них базируется на совокупности параметров: динамика производства, экспортная активность, ценовые индексы, меры господдержки.

В условиях реализации умеренно-оптимистичного сценария прогнозируется умеренное увеличение бюджетных ассигнований на цели технического переоснащения и логистической модернизации предприятий зернопереработки. Предполагается также расширение экспортного потенциала как на федеральном уровне, так и в рамках отдельных аграрных регионов.

На уровне страны уже прослеживается устойчивый рост внешних поставок переработанной зерновой продукции. Согласно уточненным данным в 2023 г. экспорт круп достиг 255 тыс. т, а муки — 981 тыс. т, что превышает показатели 2020 г. на 43% и 55% соответственно (рис. 5).

При сохранении среднегодовых темпов роста на уровне 5–6% общий объем экспорта двух категорий может достичь к 2030 г. ориентировочно 1500 тыс. т. Это позволит частично компенсировать внутренние издержки за счет валютной выручки и укрепить позиции России на рынках стран Азии, Ближнего Востока и Африки.

В Алтайском крае экспортный потенциал оценивается с учетом объема переработки и логистических возможностей региона. По итогам 2024 г. выпуск круп достиг 538 069 т, что на 9% выше уровня 2023 г. При сохранении экспортной доли на уровне 20% потенциальный объем поставок может составить около 107 614 т. Такой результат представляется достижимым при наличии стабильной поддержки со стороны государства и устойчивого спроса со стороны стран СНГ и Азии.

В то же время объемы производства муки продолжают снижаться. В 2024 г. они составили 848 719 т против 905 692 т годом ранее. Это снижение отражает постепенное смещение спроса на другие категории продуктов переработки и определенную перегрузку оборудования. На фоне этих изменений сохраняется актуальность разработки сбалансированной стратегии поддержки отрасли, ориентированной на увеличение выпуска продукции с высокой добавленной стоимостью.

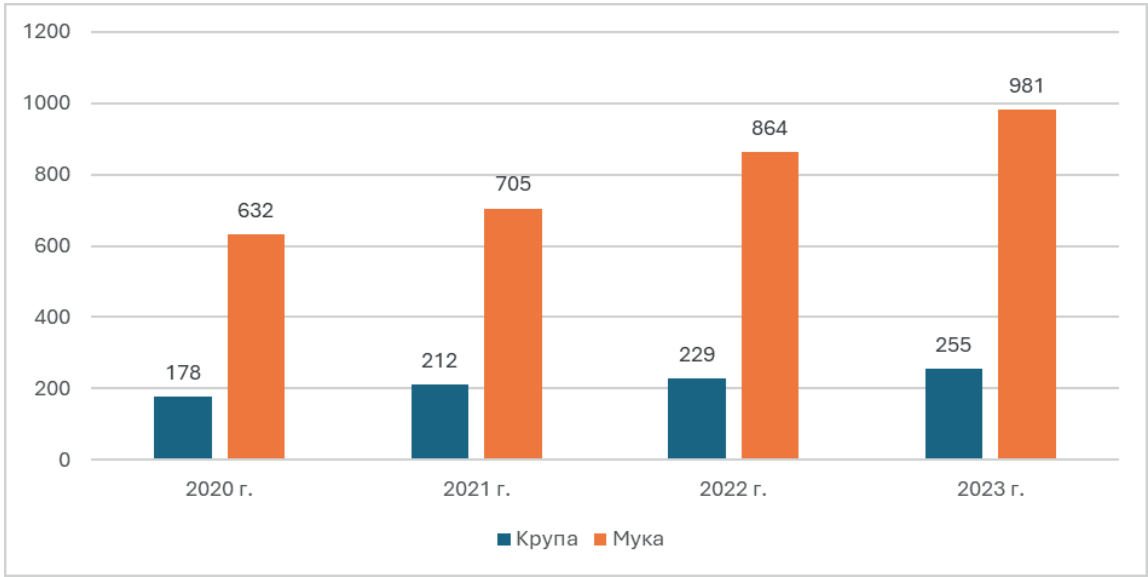


Рисунок 5 — Динамика экспорта продукции зернопереработки по РФ, тыс. т
Figure 5 — Dynamics of exports of grain processing products in the Russian Federation, thousand tons

Источник: составлено автором на основании данных Росстата³⁷

В условиях умеренного бюджетного финансирования базовый сценарий развития отрасли в регионе предусматривает сохранение текущих механизмов поддержки. Это означает, что производственные показатели останутся в диапазоне 5% от значений 2024 г. Основными ограничителями выступают волатильность внутреннего спроса и рост себестоимости вследствие удорожания сырья, энергии и логистических услуг.

Сценарий инерционного развития, напротив, предполагает постепенное ухудшение производственных условий. Среди ключевых рисков можно выделить снижение государственной поддержки, рост издержек и отсутствие инвестиций в техниче-

ское обновление. Признаки подобной тенденции уже зафиксированы: выпуск продуктов грубого помола в 2024 г. составил 503 306 т, что соответствует увеличению на 10% по сравнению с 2023 г., однако производственные затраты при этом возросли, а рентабельность осталась нестабильной.

Для оценки перспектив развития отрасли на горизонте до 2030 г. необходимо учитывать три вероятных сценария: умеренно-оптимистичный, базовый и инерционный. Они различаются по предполагаемым объемам выпуска, экспортному потенциалу, уровню модернизации оборудования и масштабу государственной поддержки (табл. 9).

Сценарный прогноз развития зернопереработки в Алтайском крае до 2030 г.

Table 9

Scenario forecast of grain processing development in the Altai Territory until 2030

Показатель	Факт	Умеренно-оптимистичный	Базовый	Инерционный
Производство муки, т	848 719	980 000	870 000	790 000
Производство крупы, т	538 069	620 000	550 000	460 000
Объем экспорта, т	107 614	124 000	110 000	75 000
Уровень модернизации	Средний	Высокий	Низкий	Низкий
Степень господдержки	Умеренная	Расширенная	Без изменений	Снижение

Источник: составлено автором.

³⁷ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistic/> (дата обращения: 11.06.2025); Алтайский край в цифрах. 2020–2024: крат. стат. сб. Барнаул: Алтайкрайстат, 2025. 190 с.

С учетом общей экономической нестабильности и сохраняющейся инфляционной нагрузки умеренно-оптимистичный вариант развития выглядит наименее рискованным. Он позволяет обеспечить сохранение производственного потенциала, расширить экспортные возможности и повысить инвестиционную привлекательность перерабатывающих предприятий за счет технологического обновления и роста добавленной стоимости продукции.

Таким образом, в условиях нестабильной экономики повышение конкурентоспособности в зерноперерабатывающей отрасли требует системного подхода. Проведенный анализ позволил установить, что ключевыми условиями устойчивого функциониро-

вания сектора выступают технологическая модернизация, эффективная логистика, доступ к сырьевым ресурсам и наличие стимулирующих мер государственной поддержки.

Особое значение приобретает экспортная ориентация как фактор устойчивого развития, позволяющий компенсировать внутренние издержки за счет диверсификации рынков сбыта. При этом сценарный анализ показал, что именно умеренно-оптимистичный путь с сохранением господдержки и обновлением оборудования способен обеспечить восстановление и рост производственного потенциала.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Глушков И.А. Подход к оценке конкурентоспособности возделывания зерновых культур в зависимости от доли затрат в структуре себестоимости // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2025. № 3. С. 277–282 [Glushkov I.A. Approach to Assessing the Competitiveness of Cereal Cultivation Depending on the Share of Costs in the Cost Structure. *Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii* = *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2025;3:277–282 (In Russ.)]
- Зюкин Д.А. Факторы конкурентоспособности российского зерна на мировом рынке и перспективы развития зернового хозяйства в контексте наращивания экспортного потенциала // Аграрный вестник Урала. 2024. Т. 24. № 4. С. 531–541 [Zyukin D.A. Factors of Competitiveness of Russian Grain in the World Market and Prospects for the Development of Grain Farming in the Context of Increasing Export Potential. *Agrarnyj vestnik Urala* = *Agrarian Bulletin of the Urals*. 2024;24(4):531–541 (In Russ.)]
- Зюкин Д.А., Глушков И.А. Развитое зерновое хозяйство как условие крупнотоварного сельскохозяйственного производства в регионах // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2023. № 8. С. 184–191 [Zyukin D.A., Glushkov I.A. Developed grain farming as a condition for large-scale agricultural production in the regions. *Vestnik Kurskoj gosudarstvennoj sel'skohozyajstvennoj akademii* = *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*. 2023;8:184–191 (In Russ.)]
- Леменкова К.А. Повышение конкурентоспособности производства зерна на предприятии // В мире научных открытий: материалы VIII Международной студенческой научной конференции. Ульяновск, 2024. С. 3877–3882 [Lemenkova K.A. Increasing the competitiveness of grain production at the enterprise. In: *The World of Scientific Discoveries. Proceedings of the 8th International Student Scientific Conference*. Ulyanovsk, 2024. Pp. 3877–3882 (In Russ.)]
- Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. М.: Росстат, 2024. 630 с. [Russian Statistical Yearbook. 2024: Stat. coll. Moscow: Rosstat, 2024. 630 p. (In Russ.)]
- Усенко Л.Н. Анализ влияния зерновой сделки на конкурентоспособность отечественной зерновой продукции // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2023. № 12. С. 174–181 [Usenko L.N. Analysis of the Impact of the Grain Deal on the Competitiveness of Domestic Grain Products. *Ekonomika, trud, upravlenie v sel'skom hozyajstve* = *Economics, Labor, and Management in Agriculture*. 2023;12:174–181 (In Russ.)]
- Хетагурова З.В. Экономические интересы России в сфере зернового хозяйства // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 14-й Международной научно-практической конференции. Курск, 2024. С. 103–106 [Khetagurova Z.V. Russia's Economic Interests in the Field of Grain Farming. In: *Strategy of Socio-Economic Development of Society: Managerial, Legal, and Economic Aspects. Proceedings of the 14th International Scientific and Practical Conference*. Kursk, 2024. Pp. 103–106 (In Russ.)]
- Черникова В.Д. Условия повышения конкурентоспособности российского зерна на международных товарных рынках // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2023. Т. 28, № 1. С. 54–60 [Chernikova V.D. Conditions for Improving the Competitiveness of Russian Grain in International Commodity Markets. *Vestnik Rostovskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta (RINH)* = *Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*. 2023;28(1)54–60 (In Russ.)]