

УДК 338.43

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В АГРОПРОМЫШЛЕННОМ КОМПЛЕКСЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РАЗВИТИЯ

**Максим Игоревич Рыкалюк**

аспирант

rykalyukm@inbox.ru

Мичуринский государственный аграрный университет

Мичуринск, Россия

**Аннотация.** Агропромышленный комплекс (АПК) России является стратегически важной отраслью, обеспечивающей продовольственную безопасность, занятость населения и значительную долю экспорта. Стратегическое и оперативное планирование в АПК направлены на достижение долгосрочных целей, таких как повышение конкурентоспособности и устойчивости отрасли, а также на решение текущих производственных задач. Однако отрасль сталкивается с рядом проблем, включая недостаток инвестиций, низкий уровень цифровизации, организационные сложности и нестабильность рыночных условий. В статье анализируются ключевые проблемы планирования в АПК, предлагаются пути их решения с учетом современных технологий, государственной поддержки и мировых тенденций.

**Ключевые слова:** агропромышленный комплекс, стратегическое планирование, оперативное планирование, продовольственная безопасность, цифровизация, инвестиции, устойчивое развитие

Агропромышленный комплекс России объединяет сельское хозяйство, перерабатывающую промышленность, логистику и связанные отрасли, обеспечивая около 50% конечной продукции в структуре национальной экономики. В последние годы АПК демонстрирует устойчивый рост: экспорт сельскохозяйственной продукции в 2023 году достиг рекордных показателей, превысив 45 млрд долларов США [1]. Стратегическое планирование в АПК ориентировано на достижение целей, определенных в государственной «Стратегии развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года», включая увеличение экспорта, модернизацию инфраструктуры и повышение продовольственной безопасности [11].

Оперативное планирование, в свою очередь, направлено на управление текущими производственными процессами, оптимизацию ресурсов и адаптацию к краткосрочным изменениям рыночных условий [5, 8, 14], реализуется которое в рамках обоснованных прогнозных решений [3, 4].

Несмотря на успехи, отрасль сталкивается с рядом вызовов, которые затрудняют реализацию стратегических и оперативных планов. К ним относятся недостаточное финансирование [1] и ограниченность господдержки [2], низкий уровень внедрения цифровых технологий [15], организационные барьеры и влияние внешних факторов, таких как санкции и глобальные экономические кризисы [9]. Проведение комплексного анализа проблем стратегического и оперативного планирования в АПК, выявить их причины и предложить обоснованные пути решения, способствующие устойчивому развитию отрасли.

#### Проблемы стратегического и оперативного планирования в АПК

1. Недостаток инвестиций. Одной из ключевых проблем АПК остается ограниченный доступ к инвестиционным ресурсам. В 1990-х годах отрасль пережила значительное сокращение финансирования: с 65,8 млрд рублей в 1991 году до 5,0 млрд рублей в 1998 году (в ценах 1991 года). Это привело к деградации материально-технической базы, снижению производственных мощностей и утрате конкурентных позиций на мировом рынке. Хотя в последние годы объем

инвестиций в АПК растет, значительная их часть (до 77,4% в 2021 году) формируется за счет собственных средств предприятий, многие из которых остаются убыточными или имеют ограниченные финансовые ресурсы [6, 7].

Сельское хозяйство является отраслью АПК, результативность которой во многом определяется природно-климатическими условиями [10], что отрицательно сказывается на её инвестиционной привлекательности. Инвесторы с нежеланием готовы привлекать свои инвестиции в сферу негарантированного вложения капитала – сельское хозяйство, которому требуется приобретение современной техники для обновления парка сельскохозяйственной техники и внедрение инновационных технологий. Это в совокупности позволит увеличить объёмы производства конкурентоспособной сельскохозяйственной продукции в условиях необходимости обеспечения продовольственной безопасности государства и минимизации потребности в импортной продукции.

2. АПК комплекс, и, прежде всего, сельское хозяйство, использует незначительное количество цифровых технологий, как в растениеводстве, так и животноводстве [12, 13]. Сдерживающим фактором эффективного осуществления различных форм планирования является то, что инновационные структуры в сельском хозяйстве России находятся на начальном этапе формирования, а также отсутствие сбора и систематизации данных, не позволяет достоверно прогнозировать основные экономические показатели развития отраслей АПК. Необходимо отметить, что внедрение инноваций возможно только финансово устойчивым крупным агрохолдингам и из цепочки цифрофикации сельского хозяйства выпадают средние и мелкие товаропроизводители, у которых недостаточно средств для обучения персонала и внедрения технологий. Отсутствие инновационного развития малых форм хозяйствования ведёт к снижению общей эффективности отрасли сельского хозяйства.

3. Рынок как экономическая система характеризуется высокой изменчивостью и нестабильностью, что осложняет эффективность коммерческой деятельности субъектов рынка. Это, прежде всего, постоянный

рост на материальные ресурсы, приобретаемые сельскохозяйственными товаропроизводителями различных организационно-правовых форм хозяйствования, а с другой стороны, уровень цен реализации сельскохозяйственной продукции, который в настоящее время является невысоким, особенно в условиях экономических санкций.

Ограничения на импорт сельскохозяйственной продукции открывают возможности для отечественных производителей, но с другой – требуют повышения конкурентоспособности и качества отечественной продукции. Оперативное планирование осложняется перебоями в поставках ресурсов, особенно семенах, средствах защиты растений, а также значительным изменением величины спроса на внутреннем и внешнем рынках. Наличие колебаний на рынке требует гибкости в планировании, однако отсутствие оперативных данных и аналитических инструментов ограничивает возможности быстрого реагирования.

4. Наличие организационных и структурных проблем. АПК - это совокупность организационно-функциональной, территориальной и продуктово-сырьевой подсистем, что с момента возникновения комплекса не выработало эффективной координации между отраслями комплекса. Многообразие форм собственности и форм хозяйствования в сельском хозяйстве привела к утрате единой системы управления. Это до сих пор сказывается на эффективности планирования, особенно в малых хозяйствах, которые не имеют доступа к современным технологиям и рынкам сбыта. Кроме того, недостаточная интеграция между производителями, переработчиками и логистическими компаниями увеличивает издержки и снижает конкурентоспособность продукции.

5. Дефицит квалифицированных кадров. Низкий уровень квалификации работников остается одной из системных проблем АПК. Внедрение современных технологий требует специалистов, способных работать с цифровыми системами, управлять автоматизированным оборудованием и анализировать большие данные. Однако сельские территории сталкиваются с оттоком молодежи, а

образовательные программы в вузах и колледжах часто не соответствуют текущим потребностям отрасли. Это ограничивает возможности для реализации инновационных проектов и снижает эффективность как стратегического, так и оперативного планирования.

С учётом вышеизложенных проблем стратегического и оперативного планирования в АПК, нами определены пути их развития в АПК.

Во-первых, привлечение средств инвесторов различных организационно-правовых форм хозяйствования при условии создания для них благоприятных условий и гарантий, особенно в вопросах льготного налогообложения. В связи с этим возникает необходимость государственной поддержки инвесторов, что позволит им планировать размер инвестиций не только в текущий момент времени, но и на перспективу.

Во-вторых, АПК в своём развитии должен использовать цифровые технологии, которые позволяют повысить качество проведения технологических мероприятий по производству продукции, более точного исследования состояния почвы и растений. Должны создаваться с учётом высокой сложности взаимодействия и расчётов производителей и переработчиков сырья, цифровые платформы для обмена данными, что позволит повысить точность планирования и координацию их совместной экономической деятельности.

В-третьих, обеспечение координации и интеграции экономических субъектов АПК. Наличие единой информационной системы, интегрирующая данные о производстве, переработке и логистике, позволит оптимизировать цепочки поставок и повысить прозрачность отраслей комплекса. В условиях значительной экономической изоляции России и обеспечения продовольственной безопасности государства, необходимо осуществлять развитие кооперативных структур, объединяющих малые и средние хозяйства при предоставлении им доступа к рынкам, технологиям и финансированию.

В-четвёртых, повышение квалификации кадров. Образовательные программы в аграрных вузах и колледжах должны быть профессионально-ориентированными с использованием новейших образовательных технологий.

Разработка отдельных государственных программ должна быть ориентирована на привлечение молодых кадров в сельские территории при наличии соответствующих условий нормального жизнеобеспечения для них.

Примером успешной инициативы является программа «Агростартап», которая предоставляет гранты молодым фермерам для открытия собственного дела. Расширение подобных программ и их интеграция с образовательными инициативами позволит сократить дефицит квалифицированных кадров.

В-пятых, адаптация к рыночным условиям. Для повышения устойчивости АПК к рыночным колебаниям необходимо развивать гибкие системы планирования. Это включает использование аналитических инструментов для прогнозирования спроса и цен, а также диверсификацию продукции для снижения зависимости от отдельных рынков. Например, развитие переработки сельскохозяйственной продукции (производство биотоплива, органических удобрений и кормов) может стать новым источником дохода для хозяйств.

Государство должно способствовать выходу российских производителей на международные рынки через поддержку экспортных программ, участие в международных выставках и упрощение сертификации продукции. Одновременно важно развивать внутренний рынок, стимулируя спрос на отечественную продукцию через программы продовольственной безопасности и социальные инициативы.

Агропромышленный комплекс России обладает значительным потенциалом для роста, однако его развитие сдерживается проблемами стратегического и оперативного планирования. Недостаток инвестиций, низкий уровень цифровизации, нестабильность рыночных условий, организационные барьеры и дефицит кадров требуют комплексного подхода к их решению. Предложенные меры, включая увеличение государственной поддержки, внедрение цифровых технологий, усиление координации, развитие человеческого капитала и адаптацию к рыночным условиям, позволят повысить конкурентоспособность АПК и обеспечить его устойчивое развитие. Реализация

этих мер требует совместных усилий государства, бизнеса и образовательных институтов, что станет залогом достижения стратегических целей отрасли.

### **Список литературы:**

1. Актуальные проблемы современной аграрной экономики / А. И. Алтухов, Е. В. Иванова, И. А. Минаков и др. / Мичуринск: Мичуринский ГАУ. 2025. 199 с. ISBN 978-5-94664-549-2. EDN MLGDHE.
2. Бабушкин В. А., Дубовицкий А. А., Свиридов Д. О. Особенности и эффективность господдержки регионального овощеводства // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2016. № 4. С. 75-80. EDN XIQXEZ.
3. Дубовицкий А. А., Климентова Э. А. Прогнозирование агропродовольственных экономических систем с использованием искусственных нейронных сетей // Аграрный вестник Урала. 2024. Т. 24. № 8. С. 1093-1105. DOI 10.32417/1997-4868-2024-24-08-1093-1105. EDN PAIKIT.
4. Дубовицкий А. А., Климентова Э. А., Фецович И. В. Методологические аспекты использования искусственных нейронных сетей в прогнозировании агропродовольственных экономических систем // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2024. № 12(118). С. 126-137. DOI 10.33938/2412-126. EDN CLCDGD.
5. Дубовицкий А. А., Рыкалюк М. И. Развитие системы планирования в агропромышленных формированиях // Вестник Мичуринского государственного аграрного университета. 2024. № 3(78). С. 97-102. EDN ZUQUFA.
6. Задорожний З. М., Костюков К. И. Перспективы устойчивого инновационного развития агропромышленного комплекса Российской Федерации // Вестник Международной академии наук (Русская секция). 2014. № 1. С. 37-40. EDN SACGIP.
7. Климентова Э. А., Дубовицкий А. А. Формирование инвестиционного потенциала устойчивого развития сельскохозяйственных организаций // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих

предприятий. 2025. № 3. С. 12-19. DOI 10.31442/0235-2494-2025-0-3-12-19. EDN BGZVXT.

8. Лукьяненко А. В. Виды финансового планирования на предприятии // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 1. С. 57. EDN TECVFX.

9. Перспективы развития агропромышленного комплекса России в новых условиях. // Ронгресс – URL: <https://roscongress.org/materials/perspektivy-razvitiya-agropromyshlennogo-kompleksa-rossii-v-novykh-usloviyakh/?ysclid=m9mnf5hmvs748254294>

10. Проекты в сфере регулирования земельно-имущественных отношений в регионе / Н. А. Алексеева, О. Ю. Абашева, Л. А. Истомина и др. / Ижевск: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Шелест". 2023. 242 с. ISBN 978-5-907677-25-8. EDN CAPGDC.

11. Стратегия развития агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов Российской Федерации на период до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства РФ от 8 сентября 2022 г. № 2567-р. // Правительство России - URL: <http://static.government.ru/media/files/G3hzRyrGPbmFAfBFgmEhxTrec694MaHp.pdf>

12. Точное земледелие — что, для кого и зачем? // Агроинвестор – URL: <https://www.agroinvestor.ru/business-pages/31545-tochnoe-zemledelie/award.agroinvestor.ru/award.agroinvestor.ru/?ysclid=m9mn5zz66398209466>

13. Шурупова А. С. Технологичный агропром. Место и роль агропромышленного комплекса в экономике, основанной на знаниях // Креативная экономика. 2010. № 8(44). С. 94-99.

14. Экономика сельскохозяйственного предприятия: учебник / И. А. Минаков, Л. А. Сабетова, Н. П. Кастионов и др. / Москва: Издательский Дом "Инфра-М". 2022. 363 с. ISBN 978-5-16-006012-5. EDN CBTFNC.

15. Dialectics of Sustainable Development of Digital Economy Ecosystem / E. K. Karpunina, G. K. Lapushinskaya, A. E. Arutyunova et al. // Scientific and Technical Revolution: Yesterday, Today and Tomorrow, Krasnoyarsk: Springer. 2020. P. 486-496. DOI 10.1007/978-3-030-47945-9\_54. EDN PRVFNN.

**UDC 338.43**

## **STRATEGIC AND OPERATIONAL PLANNING IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX: PROBLEMS AND WAYS OF DEVELOPMENT**

**Maxim Ig. Rykalyuk**

phd student

rykalyukm@inbox.ru

Michurinsk State Agrarian University

Michurinsk, Russia

**Annotation.** Russia's agro-industrial complex (AIC) is a strategically important industry that provides food security, employment, and a significant share of exports. Strategic and operational planning in the agro-industrial complex is aimed at achieving long-term goals, such as increasing the competitiveness and sustainability of the industry, as well as solving current production tasks. However, the industry faces a number of challenges, including a lack of investment, low levels of digitalization, organizational difficulties, and unstable market conditions. The article analyzes the key problems of planning in the agro-industrial complex, suggests ways to solve them, taking into account modern technologies, government support and global trends.

**Keywords:** agro-industrial complex, strategic planning, operational planning, food security, digitalization, investments, sustainable development.

Статья поступила в редакцию 10.05.2025; одобрена после рецензирования 20.06.2025; принята к публикации 30.06.2025.

The article was submitted 10.05.2025; approved after reviewing 20.06.2025; accepted for publication 30.06.2025.