ЦЕПОЧКА ЦЕННОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В АПК

А. М. Нехланова

Улан-Удэ, Россия

Анализ конкурентоспособности организации по издержкам производства является важным аналитическим шагом для организаций агропромышленного комплекса (АПК). Важность определяется особенностями рынков, на которых работают организации АПК: продукция однородна и стандартизирована либо слабо дифференцирована, ценовая конкуренция играет важнейшую роль, поэтому на рынке лидируют те организации, которые имеют низкие издержки. В такой ситуации и выявляется один из самых значимых показателей стратегического положения организации – ее способность конкурировать по издержкам. Актуальность использования цепочки ценности обусловлена важностью управления процессами повышения конкурентоспособности по издержкам и реализацией стратегии в целом. В статье рассматриваются практические и методологические вопросы стратегического анализа издержек производства. Представлены результаты эмпирического исследования управления процессами формирования затрат в организациях АПК, выявлены основные проблемы, способные повлиять на успешное их развитие в долгосрочной перспективе. Особое внимание обращено на изменение подходов к управлению процессами формирования затрат и потенциальной прибылью, смещение поиска возможностей повышения конкурентоспособности по издержкам с внутренней среды организации АПК на внешнюю среду. Разработаны предложения по использованию цепочки ценности в стратегическом управлении АПК на государственном уровне. Показано, что эффективное взаимодействие государства и частных структур в АПК по рассматриваемому вопросу будет способствовать достижению стратегических целей развития АПК.

Ключевые слова: стратегический анализ, издержки производства, методология, стратегическое управление, агропромышленный комплекс.

VALUE CHAIN AS TOOL OF STRATEGIC MANAGEMENT IN AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Aleksandra M. Nekhlanova

Ulan-Ude, Russia

Analyzing organization competitiveness by production costs is an important analytical step for units of agro-industrial complex (AIC). Such importance can be explained by specific features of markets, where AIC units operate: produce is uniform and standardized or poorly differentiated, price competition plays the essential role, therefore organizations with low costs are leaders on market. In this situation one of the most important parameters of strategic standing of the organization is its capability to compete by costs. Topicality of using the value chain is stipulated by importance of managing processes of raising competitiveness by costs and realizing strategy in general. The article studies practical and methodological issues of strategic analysis of production costs. It shows results of empirical research on managing processes of forming costs in AIC units and identifies key problems that can impact their successful development in the long run. Special attention was paid to changing approaches to managing processes of forming costs and potential profit, the shift of searching for opportunities of competitiveness by costs from internal environment to outer one. Recommendations on using value chains in AIC strategic management on state level were worked out. It was shown that effective cooperation of state and private AIC units could promote attainment of strategic goals of AIC development.

Keywords: strategic analysis, production costs, methodology, strategic management, agro-industrial complex.

На современном этапе развития АПК организации отрасли уделяют большое внимание вопросам снижения себестоимости продукции. Руководители организаций АПК осуществляют постоянный мониторинг изменения затрат, включаемых в себестоимость продукции [2]. В ряде организаций принимаются меры по снижению затрат путем создания запасов материальных ресурсов. В стратегическом плане принимались меры по снижению себестоимости продукции за счет внедрения новых технологий, приобретения и применения современной техники в производстве, создания вертикально интегрированных структур и других мер.

Так, агрохолдинг «Зерно Жизни» (входит в группу компаний «СИНКО», Самарская и Саратовская области) несколько лет назад начал осваивать нулевые технологии обработки почвы, а сегодня почти 80% посевных площадей холдинга обрабатываются по технологиям no-till или mini-till. Технологии доказали свою эффективность: на предприятии более высокая, чем у конкурентов, обрабатывающих землю традиционными способами, продуктивность земель и меньшие затраты на гектар. При этом данные технологии за счет существенного повышения производительности труда решают еще один вопрос – дефицит квалифицированных кадров. Основные элементы агротехнологий в хозяйствах холдинга пересматриваются редко, но на предприятии стараются учитывать все нюансы того или иного поля и хозяйства, чтобы использовать все его возможности и нивелировать риски. Кроме того, ежегодно производится сортообновление [7].

В агрохолдинге «Толмачевское» (Новосибирская область; животноводство, растениеводство) возделывание пшеницы ведется по интенсивной технологии: используется полный комплекс средств химизации – от внесения удобрений при посеве до фунгицидной обработки. В агрохолдинге основным направлением снижения себе-

стоимости выбрано использование и строгое соблюдение научно обоснованного севооборота. Руководство агрохолдинга считает, что элементы севооборота меняться не должны, так как севооборот является одним из основных звеньев системы земледелия и представляет основу для проведения всех агрономических мероприятий. При выращивании сельскохозяйственных культур важно точно соблюдать технологию возделывания, особое внимание обращать на сроки сева, производить посев в хорошо подготовленную почву [7].

Организации АПК, занимающиеся птицеводством, за последние 15 лет достигали целей максимального снижения себестоимости продукции за счет реализации стратегий интегрированного роста – создания холдингов с полным циклом производства от поля до прилавка, а также за счет полного технического и технологического перевооружения птицеводческой отрасли. В 2007–2015 гг. в Российской Федерации было построено самое большое число современных предприятий в мире. В настоящее время себестоимость продукции птицеводства России – одна из самых низких в мире. По этому показателю в долларовом эквиваленте Российская Федерация уступает только Аргентине и Украине [1].

Использование стратегий вертикальной интеграции, технической и технологической модернизации производства как направлений снижения себестоимости продукции АПК применялось организациями не только в отрасли птицеводства, но и в других отраслях АПК и сельского хозяйства. Сегодня агрохолдинги специализируются на производстве сахара, свинины, масложировой продукции, выращивании сельскохозяйственных культур (группа компаний «Русагро»), производстве растительных рафинированных масел и жиров (группа компаний «Эфко»), животноводстве и растениеводстве, переработке (агрохолдинг «Мираторг»), разведении свиней и сельскохозяйственной птицы, переработке, производстве мясной продукции и комбикормов (группа «Чер-

кизово»), растениеводстве в сочетании с животноводством (фирма «Агрокомплекс» им. Н. И. Ткачева»), выращивании зерновых, технических и кормовых агрокультур, производстве комбикормов и масел, производстве продукции животноводства, птицеводстве, закупке и промышленной переработке зерна на муку и крупу, переработке сахарной свеклы, производстве молока и молочной продукции (АО «Агросила») и на производстве другой продукции АПК¹.

Исследование показало, что в организациях АПК, использующих стратегический подход в управлении процессами формирования издержек, такой подход применяется преимущественно по затратам на капитальные вложения (технологии, техника, продуктивный скот, хранилища и т. д.). При формировании затрат на текущие ресурсы, составляющие большую часть себестоимости продукции (минеральные удобрения, горюче-смазочные материалы, семена, корма и т. д.), применяется традиционный подход, при котором издержки формируются в зависимости от текущей ситуации. Поскольку повлиять на текущие цены на входные ресурсы и на затраты на продвижение и реализацию продукции организация уже не может, то поиск возможностей снижения себестоимости ведется в основном во внутренней среде организации.

Исследование выявило негативную тенденцию в управлении процессами формирования затрат на основе традиционного подхода. В последние годы все большее число организаций АПК отдает предпочтение производству более высокомаржинальных культур, что не может не рассматриваться положительно. Однако в совокупности с активно применяемым организациями АПК поиском возможностей снижения себестоимости во внутренней среде, в частности за счет увеличения масштабов производства, это представляет серьезную угрозу для успешного развития

организаций АПК в долгосрочной перспективе и может рассматриваться как начало завершения деятельности организации. Приведем пример по озимой пшенице. В целях увеличения прибыли и снижения себестоимости сегодня наблюдается высокая загруженность севооборотов: в их структуре 70–80% отдано под озимую пшеницу, притом что научно обоснованно занимать этой культурой не более 50–60%. Это приводит к высокой нагрузке на пашню, минерализации и вынужденной химизации почвы и посевов [7]. При сохранении такой деятельности организация через несколько лет не сможет производить товарную продукцию, так как земля как средство производства перестанет работать в полную мощность. Станок как средство производства, если его никогда не включать и непрерывно использовать для производства продукции, очень быстро ломается. Если станок можно купить новый, перенести на другую производственную площадку и быстро начать производство, то землю как средство производства нельзя перенести или заменить. Земля как средство производства подлежит только восстановлению, т. е. «ремонт» по аналогии со станком. Период восстановления достаточно длительный, в течение этого времени производство будет минимальным либо отсутствовать.

В приведенном примере, когда снижение себестоимости достигается за счет масштабов производства на предельных возможностях средств производства, организации делают выбор в пользу быстрого получения максимальной прибыли сегодня. Это для АПК имеет огромные последствия. Отсутствие производства в сельском хозяйстве прямо ведет к снижению производства в первой и третьей сферах АПК со всеми вытекающими последствиями в социальной сфере, сфере услуг и т. д.

В настоящее время некоторые организации АПК уже ощущают последствия снижения себестоимости за счет масштабов производства на предельных возможностях средств производства. Так, «в от-

¹ URL: <http://ikar.ru/articles/302.html> (дата обращения: 26.01.2021).

дельных регионах России были введены специальные меры по ограничению роста посевов подсолнечника: в Краснодарском крае нельзя выращивать подсолнечник на одном и том же поле чаще, чем один раз в восемь лет – именно столько времени нужно для восстановления почв; в Оренбургской области с 2020 года приняты меры по ограничению площадей подсолнечника до 20% посевной площади хозяйства (хозяйства, превысившие этот показатель, не могут претендовать на получение субсидий); в Ростовской области доля посевов подсолнечника в пашне ограничена 15%, в противном случае хозяйство штрафуют согласно Кодексу об административных правонарушениях Российской Федерации по ст. 8.7 «Об обязательных мероприятиях по улучшению земель и охране почв» [6. – С. 150].

Исследование показало, что несмотря на положительные примеры использования стратегического подхода к управлению процессами формирования затрат, вопросы широкого применения стратегического анализа издержек производства и использования цепочки ценности как инструмента стратегического управления в АПК остаются актуальными, а методологические вопросы – нерешенными. Данный вопрос актуален для всех организаций АПК, как небольших, так и средних и крупных. Крупные интегрированные организации АПК (агрохолдинги) в настоящее время подошли к моменту, когда внешние возможности снижения себестоимости за счет интеграции предприятий, участвующих в цепочке ценности продукции, закончились или заканчиваются. Вчерашние организации АПК, став крупными агрохолдингами, сегодня снова пришли к состоянию, когда изыскание резервов снижения себестоимости происходит внутри организации. Задача управления процессами формирования затрат и потенциальной прибылью усложнилась тем, что агрохолдинг должен искать пути снижения издержек не только по основным видам продукции, но и по всем другим видам про-

дукции, участвующим в производстве основного продукта, с тем чтобы издержки основного продукта были конкурентоспособными. Собрав под единое управление все звенья цепочки ценности основного продукта, крупные интегрированные организации АПК должны придавать особое значение поиску внешних возможностей создания или повышения конкурентоспособности по издержкам, особенно по затратам на текущие ресурсы, формирующим большую часть себестоимости продукции. В противном случае следует пересматривать стратегии с приданием продукции, участвующей в производстве основного продукта, статуса товарной, а для основной продукции изменять цепочки ценности, используя наиболее выгодные предложения во внешней среде.

Снижение себестоимости продукции не может рассматриваться как главная целевая установка, так как этот процесс не может продолжаться бесконечно. Неизбежно наступит момент, когда снижать себестоимость продукции станет уже невозможно. Поиск путей создания/повышения конкурентоспособности по издержкам – процесс бесконечный. Мир не стоит на месте. Внешняя среда организации АПК всегда будет предоставлять возможность для наиболее лучшего использования денежных средств на любом из этапов формирования затрат на производство и реализацию продукции.

Исследование выявило важную проблему в стратегическом управлении в АПК, затрагивающую не только управление процессами формирования затрат, но и всю систему стратегического управления в АПК. Это доминирование административных методов управления в АПК. Создание агрохолдингов, когда под единое управление собраны все процессы создания продукта, поиск возможностей снижения затрат во внутренней среде организации, неразвитость рынка услуг в АПК являются результатом применения административных методов управления, при которых властные полномочия руководителя

реализуются в полной мере. Так проще управлять и контролировать все процессы создания продукта. Намного сложнее договариваться с внешними контрагентами и поддерживать стратегическое партнерство, используя экономические и социально-психологические методы управления (о низком уровне использования социально-психологических методов управления в АПК свидетельствует отток сельского населения). Преобладание административных методов управления в АПК идет из советской плановой системы управления, где внешняя среда была представлена государством, договорная практика практически отсутствовала, а от руководителя требовалось выполнять задачи, которые ставило государство. Основным методом управления в АПК был административный. В 1990-х и начале 2000-х гг. АПК переживал глубокую экономическую депрессию, поэтому договорная практика в управлении не развивалась. Возрастной состав высших руководителей организаций АПК указывает на то, что практика управления у руководителей начиналась в советский период и в период 1990-х гг., поэтому сегодня в практике управления доминируют административные методы, что проявляется в принимаемых стратегических решениях.

Изменения в применении методов управления связаны с изменением мышления руководителей, что является сложной задачей. Несмотря на то, что в последнее десятилетие изменились подходы к управлению в АПК, существенно изменилось содержание функций управления. Руководители стали активно использовать широкий инструментарий стратегического управления. Целенаправленной работы в области развития договорной практики, стратегического партнерства в АПК как основы для развития всех форм хозяйствования и услуг не проводилось. Кроме того, за весь постсоветский период и по настоящее время отсутствует обучение ведению переговоров как в рамках переподготовки руководителей, так и в рамках обучения

студентов в аграрных вузах. Специальной дисциплины по основам ведения переговоров на текущий момент нет.

В современных условиях крайне важно уметь договариваться с внешними контрагентами для использования их лучших услуг и продуктов, создавать стратегические партнерства. Поэтому целесообразно обучаться искусству ведения переговоров, преимущественно стратегических.

Положительным моментом является то, что в АПК в полной мере реализуется принцип преемственности в управлении, т. е. текущее поколение руководителей сохранило методы управления предыдущего поколения руководителей. Это значит, что следующее поколение управленцев будет использовать те же методы, что и руководители сегодня.

На современном этапе принципиально важно изменить подходы к управлению процессами формирования затрат и потенциальной прибылью, основу которых должна составлять ориентация на поиск возможностей создания конкурентного преимущества по издержкам во внешней среде.

Стратегический анализ издержек производства направлен на оценку относительной конкурентной позиции организации по уровню издержек производства по сравнению с конкурентами.

Чтобы организация была конкурентоспособной, ее издержки производства должны быть сопоставимы с издержками производства конкурентов. Чем выше издержки у организации по сравнению с конкурентами, тем уязвимее ее позиции на рынке.

В то же время в тех отраслях, где продукция значительно дифференцирована, а важную роль играют методы неценовой конкуренции, организации должны стараться удерживать издержки на уровне конкурентов или ниже, с тем чтобы оставаться конкурентоспособными и иметь возможность получать больше прибыли.

Колебания в издержках производства характерны для всех организаций и объясняются различиями:

- в ценах, по которым приобретают сырье, материалы, энергию и другие компоненты для производства продукции;
- используемых технологиях и состоянии основных фондов; так как конкурирующие организации, как правило, осуществляют капиталовложения в различное время, то используемое оборудование характеризуется различными производительностью и величиной постоянных затрат;
- величине текущих затрат, возникающих из-за дифференциации экономии масштаба на разных по размеру предприятиях, эффекта кривой опыта, различных уровней заработной платы, производительности труда, уровня накладных расходов, налоговых ставок и т. д.;
- зависимости положения конкурирующих организаций от колебаний валютных курсов и темпа инфляции (это относится в основном к отраслям международного характера, когда конкуренты располагают предприятия в разных странах по всему миру);
- затратах на маркетинг, сбыт и рекламу;
- затратах на транспортировку закупаемых и поставляемых товаров;
- затратах на продвижение готовой продукции по каналам распределения (затраты и наценки дистрибьюторов, оптовиков и розничных торговцев при выполнении ими соответствующих функций по продвижению готовой продукции к конечному потребителю).

Оценку относительной конкурентной позиции организации по уровню издержек производства по сравнению с конкурентами следует проводить как на текущий момент, так и на перспективу. Наибольший интерес представляет оценка будущей конкурентной позиции организации по уровню издержек производства по сравнению с конкурентами

Организации АПК производят как товарную, так и нетоварную продукцию, выступающую средствами производства для организации.

Стратегический анализ издержек производства следует проводить по каждому виду товарной и нетоварной продукции.

По товарной продукции основная цель анализа – определить конкурентоспособность продукции организации по издержкам производства и сравнить прибыльность по продукции по сравнению с конкурентами. Результаты анализа позволяют понять стратегические позиции организации АПК по издержкам производства и принять соответствующие решения при выборе стратегии организации.

По нетоварной продукции (корма, семена и т. д.) сравнение издержек производства проводится с ценами поставщиков на соответствующие виды ресурсов. Результаты анализа позволяют понять, конкурентоспособна ли организация по затратам на входящие ресурсы собственного производства. По результатам анализа при выборе стратегии могут быть приняты различные решения, в том числе об отказе в собственном производстве входящих ресурсов, о закупке их у сторонних поставщиков и использовании высвобождающихся производственных мощностей для производства товарной продукции. В каждом случае следует учитывать риски при принятии стратегических решений. Возможно, что потенциальные условия внешней среды будут способствовать принятию решения о сохранении собственного производства входящих ресурсов, несмотря на высокие затраты по сравнению с ценами поставщиков, для стабильного и успешного функционирования организации АПК в будущем.

При проведении стратегического анализа издержек производства следует составлять цепочку ценности по каждому виду продукции организации АПК.

Цепочка ценности организации, предложенная М. Портером, является важным инструментом в стратегическом управле-

нии. Она «разделяет деятельность компании на стратегически важные виды деятельности с целью изучить издержки и существующие и возможные средства дифференциации» [4. – С. 67].

Если стратегический анализ издержек производства дает представление о конкурентной позиции организации АПК по уровню издержек производства по сравнению с конкурентами в целом, то цепочка ценности за счет разделения деятельности организации на отдельные виды, участвующие в создании ценности, дает руководителю понимание, какие виды деятельности в создании ценности являются или должны стать стратегически важными, каковы затраты на каждый из видов деятельности, где скрыты резервы снижения издержек и увеличения прибыли.

Цепочка ценности позволяет наметить пути увеличения прибыли, изменяя состав издержек на те или иные виды деятельности за счет внедрения технологий, оптимизации управления, эффективной организации бизнеса и т. д. Именно поэтому цепочка ценности рассматривается как важный управленческий инструмент, который позволяет не только выбрать стратегию организации, но и эффективно ее реализовать и контролировать процесс реализации, осуществляя мониторинг изменения цепочки ценности в динамике.

Цепочку ценности в организации АПК следует составлять по каждому виду продукции. Это обусловлено тем, что организации АПК являются преимущественно диверсифицированными.

Цепочку ценности следует составлять на основании стратегического анализа издержек производства. Однако помимо этого она включает размер прибыли по данному продукту. Это необходимо для понимания того, как за счет изменения цепочки ценности увеличить размер прибыли.

При стратегическом анализе издержек производства определение конкурентной позиции организации по сравнению с

конкурентами может проводиться в расчете на единицу продукции.

В цепочке ценности отражаются все издержки на составляющие ее виды деятельности, а также общая прибыль по рассматриваемой продукции организации АПК. Ценность продукции организации АПК измеряется выручкой от реализации продукции, т. е. объемом реализации и ценой реализации. Цель каждой стратегии заключается в создании ценности, превышающей общие издержки, т. е. в максимизации прибыли от реализации продукции.

Использование цепочки ценности как инструмента стратегического управления в АПК не ограничивается только управлением процессами формирования издержек. Ее применение гораздо шире. Она также включает управление процессами формирования потенциальной прибыли, поэтому включает размер прибыли, которую организация ожидает получить от покупателя.

Важность использования цепочки ценности в стратегическом управлении в АПК обусловлена тем, что она позволяет видеть все процессы создания ценности продукции и управлять ими, акцентируя внимание на проблемных звеньях цепочки.

Так, например, себестоимость алтайской пшеницы выше себестоимости пшеницы южных регионов в силу природно-климатических условий и географического положения. Преимущество по себестоимости очевидное и стабильное. Однако в случае если алтайский производитель учел тенденции роста цен на мировом рынке и имеет экспортный контракт на поставку пшеницы в значительно больших объемах по сравнению с производителем из южного региона, который имеет экспортный контракт на существенно меньший объем, то при сегодняшних растущих мировых ценах на пшеницу алтайский производитель получит больше прибыли. Рентабельность у алтайского производителя может быть выше, на единицу затрат он получит больше прибыли. Его конкурентное преимущество в данном случае обес-

печивается за счет управления процессами формирования потенциальной прибыли.

Каждое звено в цепочке ценности связано с издержками и требует наличия определенных активов. Разделение процесса производства и реализации продукции на составные его части с указанием затрат на каждый вид деятельности в данном процессе и закладываемой прибыли по продукции позволяет понять, в каком направлении следует изыскивать возможности для снижения издержек производства и увеличения прибыли, на какие виды деятельности в производстве и реализации продукции увеличить затраты, на какие уменьшить и т. д.

В рамках каждого из стратегических направлений возможно планирование увеличения значения издержек на каком-либо участке цепочки ценности, если это вызовет адекватное снижение издержек для других участков либо принесет организации некоторое другое конкурентное преимущество [5]. Например, увеличение издержек на повышение квалификации главных специалистов организации АПК приведет к увеличению общих издержек, однако может способствовать созданию конкурентного преимущества за счет использования новых знаний главных специалистов. Покупка новой техники приведет к сокращению текущих затрат на ее содержание и обслуживание.

Получение данных о цепочке ценности конкурентов и размеров издержек по каждому ее звену дает понимание о стратегии конкурентов, о том, за счет чего создается конкурентное преимущество.

Создаваемая организацией АПК по результатам построения цепочки ценности и стратегического анализа издержек производства более эффективная цепочка ценности продукции, которая приведет к увеличению прибыли по сравнению с конкурентами, – залог конкурентного преимущества.

При создании эффективной цепочки ценности следует оценивать стоимость альтернативных издержек.

Альтернативные издержки основаны на том, что каждый входящий или внутренний ресурс имеет альтернативное использование, даже если альтернатива не используется [9]. Это позволит выбрать наиболее эффективный вариант использования издержек.

Результаты стратегического анализа издержек производства можно применять при выборе стратегии организации.

Цепочку ценности продукции АПК следует использовать не только при выборе стратегии организации, но и при ее реализации.

Эффективная цепочка ценности продукции создается на длительную перспективу, а также оптимизируется в течение одного цикла производства и реализации продукции АПК. Во втором случае это связано с влиянием особенностей сельскохозяйственного производства на ценность продукции АПК. Неблагоприятные погодные условия в посевную или уборочную кампанию, наводнения, засухи, резкое сезонное падение цен на продукцию АПК и т. д. напрямую влияют на издержки. Предвидеть их в долгосрочной перспективе невозможно. Использование цепочки ценности позволяет принимать решения с учетом данных факторов, которые повлияют на себестоимость продукции. Следует осуществлять прогнозирование себестоимости и конечной ценности продукции АПК по двум сценариям: возможные максимальные значения и наиболее реальные значения. Это позволит определить виды деятельности, которые потребуют увеличения затрат, и заранее принять управленческие решения по максимально возможному снижению дополнительных расходов на эти виды деятельности.

При создании цепочек ценности продукции АПК на длительную перспективу принимаются стратегические решения, направленные на системное решение вопроса снижения издержек, а при оптимизации цепочек ценности в течение одного цикла производства и реализации продук-

ции АПК – на ситуационное решение данного вопроса.

Так, например, системным решением вопроса снижения затрат на топливо может быть долгосрочный договор с топливной компанией на ежегодный выбор организацией АПК установленного объема топлива по фиксированной цене с дополнительными условиями, при этом в случае превышения объема выбора топлива объемом свыше договорного оплачивается по текущей цене.

Ситуационным решением приведенного примера может быть следующий. Современные средства мониторинга и определения погодных условий, современные методики анализа товарных рынков позволяют оценить возможное негативное влияние погодных условий, неблагоприятное изменение конъюнктуры рынков в течение одного производственного цикла и принять заранее соответствующие меры по минимизации негативного воздействия. Так, прогноз дождей на уборочную кампанию потребует увеличения расхода топлива. Понимая, что даже при долгосрочном договоре на топливо предприятие выходит за рамки договорного объема, могут быть приняты меры по снижению затрат на топливо, например, авансовой оплаты топлива по цене на сегодня, которая к моменту уборочной кампании вырастет; создания резервов топлива (при возможности) на недостающий объем.

Совместное применение системного и ситуационного подходов при использовании цепочки ценности позволит организации АПК быть конкурентоспособной, в том числе создать конкурентное преимущество по издержкам.

Применение ситуационного подхода к управлению процессами формирования прибыли уже отмечается в организациях АПК и дает соответствующие результаты. Приведем пример по пшенице. Экспортные цены спроса на российскую пшеницу с протеином 12,5% с поставкой в феврале 2021 г. за неделю (в середине января 2021 г.) выросли на 9 долларов до 295 дол-

ларов за тонну (FOB Новороссийск), цены предложения составляют 300 долларов за тонну и выше. По данным Refinitiv, на 19 января средняя цена на том же базисе составила 300,5 доллара за тонну [8]. При этом ажиотажный спрос на российскую пшеницу сохраняется. Понимая, что на рынке возможны изменения в связи с введением квот на экспорт после 15 февраля, экспортеры – организации АПК активно продают зерно.

За период с 1 по 21 января 2021 г. вывоз пшеницы из России составил 2,6 млн тонн, ежедневные отгрузки за истекший период были на уровне 125 тыс. тонн, что почти вдвое больше, чем в январе 2020-го [3]. Своевременная реакция организаций АПК на ценовую ситуацию позволит им получить большую прибыль даже при возросших затратах на транспортные, таможенные и другие услуги.

Стратегический анализ издержек производства и использование цепочки ценности в стратегическом управлении АПК региона и АПК России дают понимание направлений государственного стимулирования производства продукции АПК при определении мер по компенсации части затрат товаропроизводителей. Цепочка ценности позволяет видеть издержки на отдельные виды деятельности в производстве продукции АПК и принимать управленческие решения по компенсации затрат в отдельные периоды производства (например, на горюче-смазочные материалы в весенний и осенний периоды, средства защиты растений при резком колебании курса валют и т. д.). В случае, если рост отдельных статей затрат свойственен только для данного региона, могут применяться меры государственного стимулирования в части компенсации затрат (определение сроков, размеров, адресатов компенсации и т. д.) на региональном уровне. В случае, если рост отдельных статей затрат характерен для всех организаций АПК Российской Федерации, следует рассматривать меры федерального уровня.

Список литературы

1. Кулистикова Т. Триллионы на перезагрузку. Чего удалось добиться в агросекторе с тех пор, как он стал приоритетом у государства // *Агроинвестор*. – 2021. – 12 января. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/35080-trilliony-na-perezagruzku-chego-udalos-dobitsya-v-agro-sektore-s-tekh-por-kak-on-stal-prioritetom-u-g/> (дата обращения: 26.01.2021).
2. Максимова Е. Опрос: как в растениеводстве увеличились затраты на производство // *Агроинвестор*. – 2019. – 19 августа. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/interview/news/32275-opros-kak-v-rasteniyevodstve-uvelichilis-zatraty-na-proizvodstvo/full/> (дата обращения: 25.01.2021).
3. Максимова Е. Экспортные цены на пшеницу снизились // *Агроинвестор*. – 2021. – 26 января. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/news/35160-eksportnye-tseny-na-pshenitsu-snizilis/> (дата обращения: 31.01.2021).
4. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005.
5. Савчук В. П. Управление издержками предприятия и анализ безубыточности. – URL: <https://www.cfin.ru/management/costing/savchuk-06.shtml> (дата обращения: 24.01.2021).
6. Строков А., Депперманн А., Поташиников В., Романовская А., Гавлик П. Проблемы адаптации аграрной политики России к целям устойчивого развития // *Экономическая политика*. – 2020. – Т. 15. – № 6. – С. 140–165. – DOI: 10.18288/1994-5124-2020-6-140-165.
7. Чернышова Е., Трофимов А. Сэкономить на пшенице. Аграрии ищут пути снижения производственных затрат // *Агротехника и технологии*. – 2020. – 27 января. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/technologies/article/33127-sekonomit-na-pshenitse-agrarii-ishchut-puti-snizheniya-proizvodstvennykh-zatrat/> (дата обращения: 26.01.2021).
8. Шокурова Е. Эксперты: в 2021 году Россия может резко снизить вывоз пшеницы // *Агроинвестор*. – 2021. – 21 января. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/news/35140-ekspertry-v-2021-godu-rossiya-mozhet-rezko-snizit-vyvoz-pshenitsy/> (дата обращения: 26.01.2021).
9. Kay R. D., Edwards W. M. *Farm Management*. – 3rd ed. – Dubuque, IA : McGraw Hill, 2015.

References

1. Kulistikova T. Trilliony na perezagruzku. Chego udalos dobitsya v agro-sektore s tekhnologiyami, kak on stal prioritetom u gosudarstva [Trillions for Re-Loading. What was Achieved when Agro-Sector Became a Priority with State]. *Agroinvestor* [Agro-Investor], 2021, January 12. (In Russ.). Available at: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/article/35080-trilliony-na-perezagruzku-chego-udalos-dobitsya-v-agro-sektore-s-tekh-por-kak-on-stal-prioritetom-u-g/> (accessed 26.01.2021).
2. Maksimova E. Oprosy: kak v rasteniyevodstve uvelichilis zatraty na proizvodstvo [Survey: How Outlays on Production Increased in Plant-Growing]. *Agroinvestor* [Agro-Investor], 2019, August 19. (In Russ.). Available at: <https://www.agroinvestor.ru/interview/news/32275-opros-kak-v-rasteniyevodstve-uvelichilis-zatraty-na-proizvodstvo/full/> (accessed 25.01.2021).
3. Maksimova E. Eksportnye tseny na pshenitsu snizilis [Export Prices on Wheat Dropped]. *Agroinvestor* [Agro-Investor], 2021, January 26. (In Russ.). Available at: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/news/35160-eksportnye-tseny-na-pshenitsu-snizilis/> (accessed 31.01.2021).

4. Porter M. Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost [Competitive Advantage: How to Get High Result and Provide its Stability]. Moscow, Alpina Biznes Buks, 2005. (In Russ.).
5. Savchuk V. P. Upravlenie izderzhkami predpriyatiya i analiz bezubytochnosti [Managing Enterprise Costs and Analyzing Break-Even Characteristic]. (In Russ.). Available at: <https://www.cfin.ru/management/costing/savchuk-06.shtml> (accessed 24.01.2021).
6. Stokov A., Deppermann A., Potashnikov V., Romanovskaya A., Gavlik P. Problemy adaptatsii agrarnoy politiki Rossii k tselyam ustoychivogo razvitiya [Difficulties of Adapting Agrarian Policy of Russia to Goals of Substantial Development]. *Ekonomicheskaya politika* [Economic Policy], 2020, Vol. 15, No. 6, pp. 140–165. DOI: 10.18288/1994-5124-2020-6-140-165.
7. Chernyshova E., Trofimov A. Sekonomit na pshenitse. Agrarii ishchut puti snizheniya proizvodstvennykh zatrat [Economize on Wheat. Agrarians Search for Ways to Cut Production Costs]. *Agrotekhnika i tekhnologii* [Agricultural Machinery and Technologies], 2020, January 27. (In Russ.). Available at: <https://www.agroinvestor.ru/technologies/article/33127-sekonomit-na-pshenitse-agrarii-ishchut-puti-snizheniya-proizvodstvennykh-zatrat/> (accessed 26.01.2021).
8. Shokurova E. Eksperty: v 2021 godu Rossiya mozhet rezko snizit vyvoz pshenitsy [Experts: in 2021 Russia Can Sharply Cut Export of Wheat]. *Agroinvestor* [Agro-Investor], 2021, January 21. (In Russ.). Available at: <https://www.agroinvestor.ru/analytics/news/35140-eksperty-v-2021-godu-rossiya-mozhet-rezko-snizit-vyvoz-pshenitsy/> (accessed 26.01.2021).
9. Kay R. D., Edwards W. M. Farm Management. 3rd ed. Dubuque, IA, McGraw Hill, 2015.

Сведения об авторе

Александра Михайловна Нехланова
кандидат экономических наук, доцент,
индивидуальный предприниматель,
Улан-Удэ, Российская Федерация.
E-mail: nekhlanova@yandex.ru

Information about the author

Aleksandra M. Nekhlanova
PhD, Assistant Professor,
individual entrepreneur, Ulan-Ude,
Russian Federation.
E-mail: nekhlanova@yandex.ru