

ПРОБЛЕМЫ
ЭФФЕКТИВНОГО
ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ

Строев П.В., Пивоварова О.В., Кузьмина А.С. Организационно-экономический механизм внедрения технологий в АПК (2) **Артемьев О.Г.** Инновационное развитие и модернизация отраслей АПК (13) **Сушко О.П., Есина А.Р.** Методологические аспекты комплексной оценки эффективности биотехнологий агропромышленного комплекса (17) **Евграфова Л.В., Муравьева М.В.** Ресурсно-экономический потенциал сельскохозяйственного производства как основа диверсификации сельской экономики (28) **Уколова Н.В., Матяшев О.Н., Новикова Н.А., Корышева М.В., Ларионова Н.Г.** Государственное стимулирование внедрения ресурсосберегающей системы земледелия в производство подсолнечника (35) **Ахметов В.Я., Каримов А.Г.** Проблемы и перспективы развития аграрного и этнокультурного туризма в сельских районах Республики Башкортостан (41) **Труба А.С., Семёнова Е.И.** Межотраслевые отношения в системе АПК (50) **Адукова А.Н.** Природа и алгоритм реализации факторов развития малых форм хозяйствования в АПК (56)

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В
АПК

Настин А.А., Александрова Н.Р. Структурная динамика и системные барьеры цифровой трансформации сельского хозяйства России (65) **Казаковцева М.В., Игнашева Т.А., Казаковцев М.А.** Цифровизация АПК с учетом пространственной асимметрии муниципальных районов (71) **Субаева А.К., Амирова Э.Ф., Чутчева Ю.В.** Зерновой комплекс Российской Федерации в условиях цифровизации: современное состояние и тенденции развития (78)

АГРОПРОДОВОЛЬ-
СТВЕННЫЙ РЫНОК

Тактарова С.В., Солдатова С.С. Адаптация логистических цепочек в российском овощеводстве в условиях санкций (89) **Ляховченко Н.С., Соловьева Н.Е., Круть У.А.** Анализ рынка пробиотиков Белгородской области и его влияние на финансовое состояние предприятий (98) **Курдюмов А.В., Морозова Г.М., Мещерягина В.А.** Оценка структурных изменений на рынке мяса в Свердловской области (107) **Навдаева С.Н., Лаптева Е.А.** Развитие семеноводства как фактор роста урожайности (115)

ПРОБЛЕМЫ
АГРОЭКОНОМИЧЕСКИХ
ИССЛЕДОВАНИЙ

Протопопова Л.Д., Васильев Н.П., Крылова А.Н., Никитина Н.Н. Прогнозирование показателей растениеводства с применением эконометрических моделей и методов машинного обучения (на примере Республики Саха (Якутия)) (124)

СОЦИАЛЬНЫЕ
ПРОБЛЕМЫ
СЕЛЬСКИХ
ТЕРРИТОРИЙ

Адуков Р.Х. Сельские территории России: от кризиса к развитию на основе социализации государственного управления (135) **Головина Л.А., Логачева О.В.** Пространственная асимметрия в управлении сельскими территориями и структуре потенциала сельскохозяйственного производства (144)

ЗА РУБЕЖОМ

Ворожейкина Т.М. Мировое производство мяса: состояние, структура и тенденции развития (154)

Учредитель: Министерство сельского хозяйства Российской Федерации.

Главный редактор: **Семёнова Елена Ивановна**, доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом, ФГБНУ «Федеральный научный селекционно-технологический центр садоводства и питомниководства».

Заместитель главного редактора: **Семёнов Александр Владимирович**, доктор экономических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Российский государственный университет народного хозяйства им. В.И.Вернадского».

Редакционная коллегия журнала «Экономика сельского хозяйства России»:

Алтухов Анатолий Иванович, доктор экономических наук, профессор, академик РАН, заведующий отделом, ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ

Костяев Александр Иванович, доктор экономических наук, профессор, академик РАН, ФГБУН «Санкт-Петербургский ФНЦ РАН».

Мамбетова Фатимат Абдуллаховна, доктор экономических наук, доцент, начальник управления делами КБНЦ РАН, ведущий научный сотрудник, Кабардино-Балкарский научный центр РАН.

Медведев Сергей Михайлович, доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник, ФГБНУ ФНЦ Садоводства.

Милосердов Владимир Васильевич, доктор экономических наук, профессор, академик РАН.

Нечаев Василий Иванович, доктор экономических наук, профессор, заведующий отделом, ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ
Сиптиц Станислав Оттович, доктор экономических наук, заведующий отделом, Всероссийский институт аграрных проблем и информатики имени А.А. Никонова - филиал ФГБНУ ФНЦ ВНИИЭСХ

Шаринов Салимзян Ахтямович, доктор экономических наук, профессор, член-корреспондент АН Республики Татарстан, член-корреспондент РАН, главный научный сотрудник, ФГБОУ ВО «Казанский государственный аграрный университет».

АГРОПРОДОВОЛЬСТВЕННЫЙ РЫНОК

AGROFOOD MARKET

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

ORIGINAL ARTICLE

УДК 338.43; 635.1/8

Doi 10.32651/269-89

**Адаптация логистических цепочек в российском овощеводстве
в условиях санкций**

Светлана Викторовна Тактарова¹, Светлана Сергеевна Солдатова²,

^{1,2} Пензенский государственный университет, Пенза. Россия,

¹ staktarova@yandex.ru, <http://orcid.org/0000-0002-2388-7973>,

² sssoldatova@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0002-3719-1344>.

Аннотация: В статье представлены результаты исследования процессов трансформации логистических маршрутов и цепочек, используемых в отрасли овощеводства, под воздействием введенных в 2022 году экономических санкций и ограничений. Адаптация логистических цепочек стала ключевым фактором выживания и дальнейшего развития российского овощеводческого сектора АПК, критически зависевшего на тот момент времени от импорта таких важных ресурсов, как семенной материал, средств защиты растений, сельскохозяйственная техника и оборудования. Актуальность выполненного исследования подтверждается острой необходимостью модернизации организационно-управленческих механизмов, влияющих на скорость и эффективность адаптации российских сельхозпроизводителей к изменениям архитектуры снабжения в отрасли. Методы исследования: общенаучные методы сравнительного анализа, экономической оценки, обобщения и систематизации анализируемой информации, в том числе анализ статистических данных их открытых источников информации. Выполненное исследование позволило выделить ряд ключевых проблем в сфере стратегического планирования цепей поставок в отрасли овощеводства, а также определить основные пути их преодоления, нацеленные на формировании новой, более гибкой, структуры снабжения в отрасли, обеспечивающей продовольственную независимость и национальную безопасность России в условиях перманентной внешней конфронтации и роста внешнеполитических угроз.

Ключевые слова: овощеводство, санкции, логистические цепочки, ресоринг, импортозамещение, трансформация снабжения, государственная поддержка, адаптация, агропромышленный комплекс.

Для цитирования: Тактарова С.В., Солдатова С.С. Адаптация логистических цепочек в российском овощеводстве в условиях санкций // Экономика сельского хозяйства России. 2026. №9. С.89-97. <https://doi.org/10.32651/269-89>.

Adaptation of logistics chains in Russian vegetable growing under sanctions

Svetlana V. Taktarova¹, Svetlana S. Soldatova²,

^{1,2} Penza State University, Penza. Russia

¹ staktarova@yandex.ru, <http://orcid.org/0000-0002-2388-7973>,

² sssoldatova@mail.ru, <http://orcid.org/0000-0002-3719-1344>.

Abstract: The article presents the results of a study of the transformation processes of logistics routes and chains used in the vegetable growing industry under the influence of economic sanctions and restrictions imposed in 2022. The adaptation of logistics chains has become a key factor in the survival and further development of the Russian vegetable growing sector, which at that time was critically dependent on the import of such important resources as seeds, plant protection products, agricultural machinery and equipment. The relevance of the research is confirmed by the urgent need to modernize organizational and managerial mechanisms that affect the speed and effectiveness of adaptation of Russian agricultural producers to changes in the supply architecture in the industry. Research methods: general scientific methods of comparative analysis, economic assessment, generalization and systematization of the analysed information, including the analysis of statistical data from their open sources of information. The study made it possible to identify a number of key problems in the field of strategic supply chain planning in the vegetable industry, as well as identify the main ways to overcome them, aimed at forming a new, more flexible supply structure in the industry that ensures Russia's food independence and national security in the face of permanent external confrontation and growing foreign policy threats.

Keywords: vegetable growing, sanctions, logistics chains, resourcing, import substitution, supply transformation, government support, adaptation, agro-industrial complex.

For citation: Taktarova S.V., Soldatova S.S. Adaptation of logistics chains in Russian vegetable growing under sanctions. *E'konomika sel'skogo khozyajstva Rossii = Economics of Agriculture of Russia*. 2026; (9); 89-97. (In Russ.). <https://doi.org/10.32651/269-89>.

Введение. Современная экономика России функционирует в условиях беспрецедентного санкционного давления, которое актуализировало задачи обеспечения национальной продовольственной безопасности и технологического суверенитета. Аграрный сектор, и, в частности, овощеводство, оказался в эпицентре этих вызовов, поскольку его высокотехнологичные сегменты, такие как защищенный грунт, исторически характеризовались значительной импортозависимостью по критическим компонентам производственных цепочек. Данная зависимость охватывала не только материально-технические ресурсы, но и ключевые элементы воспроизводственного процесса — генетический материал (гибридные семена), средства защиты растений, специализированную сельскохозяйственную технику и запчасти к ней.

В сложившихся условиях доминирующей реакцией российской агропромышленной отрасли и государства стал курс на импортозамещение. [1] Однако зачастую в научной и экспертной среде данное понятие трактуется упрощенно, сводясь к макроэкономическим показателям валового выпуска продукции, без глубокого анализа микроэкономических трансформаций бизнес-моделей и логистических схем, применяемых в сфере товаропроизводства и товарообмена. Между тем, эмпирические данные о тенденциях развития как российской, так и мировой экономики, свидетельствуют о переходе от стратегии тактического замещения импортных товаров на рынке к глубинному процессу решоринга — стратегическому переносу и созданию с нуля критических звеньев цепочки создания стоимости внутри национальной юрисдикции. [2]

Целью настоящего исследования является анализ трансформации логистических и производственных цепочек в российском овощеводстве под воздействием экономических санкций и внешнеполитического давления, с акцентом на выявление и характеристику перехода от стратегии простого импортозамещения к решорингу в отрасли.

Методы исследования. В ходе выполненного исследования применялись общенаучные методы системного и сравнительного анализа, абстрагирования и аналитических обобщения, дедукции и индукции, а также экономико-статистических и экспертных оценок. Статья подготовлена на основе обзора российских аналитических и статистических материалов, научной литературы и материалов научно-практических конференций по проблемам развития российского АПК, обеспечению продовольственной безопасности страны, совершенствованию логистических цепочек и расширению программ импортозамещения в российской экономике.

Анализ «узких мест» в цепочке поставок. В 2021 году докризисная модель функционирования российского овощеводства, в особенности его высокотехнологичного сегмента — овощеводство защищенного грунта, базировалась на глубокой интеграции в глобальные цепочки создания стоимости, ориентировалась на мировой рынок и тенденции развития мирового экономического пространства. Ключевым признаком данной модели являлась критическая зависимость от импорта отдельных элементов производственной системы, что создавало значительные уязвимости для продовольственной безопасности страны и устойчивости отечественной отрасли овощеводства в условиях нарастания геополитической нестабильности.

Анализ структуры затрат и исследование логистических цепочек поставок позволил идентифицировать несколько «узких мест», затормаживающих процесс развития отрасли овощеводства в России. Наиболее уязвимым местом является семеноводческая отрасль, доля импортных семян гибридов F1 по основным овощеводческим культурам (томат, огурец, перец, салатные группы) устойчиво превышала 90%. [3] Однако, в Доктрине продовольственной безопасности Российской Федерации обозначен показатель: доля семян отечественной селекции в АПК должна составлять не менее 75% от общего объема [4]. На текущий момент времени, доля импортных семян в российском растениеводстве оценивается в 55%, при этом данный показатель сильно варьируется по разным культурам. Например, по зерновым российские аграрии обеспечены на 100% отечественными семенами, в то время как по овощным культурам открытого грунта только 20%, а защищенного грунта не превышает 10% [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на отдельные успехи, отечественная селекция неспособна в краткосрочной перспективе обеспечить потребности интенсивного агропромышленного производства в высококачественном генетическом материале, характеризующимся хорошими показателями всхожести, урожайности и устойчивости к заболеваниям. На территории страны функционируют более десяти крупных научно-исследовательских организаций, специализирующихся на селекции и семеноводстве, однако низкая обеспеченность АПК отечественным семенным фондом остается

одной из основополагающих проблем отрасли [6]. Для преодоления данной негативной ситуации государству необходимо: уделить внимание развитию материально-технической базы селекционно-семеноводческих организаций; усилить финансовую поддержку фундаментальных научных исследований в данной сфере, повысить качество подготовки высококвалифицированных кадров в системе высшего образования по направлению «генетика, селекция и семеноводство». Аналогичная ситуация наблюдалась в сегменте средств защиты растений (СЗР), где доля импортных продуктов и действующих веществ в 2021 году оценивалась в 70-80% [7].

В течение ряда последних лет данная тенденция изменилась, сегодня порядка 72% средств защиты на российском рынке являются отечественного производства, но из китайского сырья [8]. Этот факт свидетельствует о структурной проблеме в химической отрасли страны, российские химики предпочитают работать в высокорентабельных, экспортноориентированных сферах деятельности (нефтехимия, производство полимерных и композитных материалов). В 2025 году стартовал Национальный проект по технологическому обеспечению продовольственной безопасности России, в соответствии с его целевыми ориентирами, к 2030 году в агробизнесе страны доля обеспеченности отечественными химическими средствами защиты растений должна быть не менее 90%, при этом локализация производства основных действующих веществ должна составить более 20% [8]. Еще одним фактором, негативно влияющим на темпы развития российского АПК в целом и овощеводства в частности, является низкий уровень автоматизации и технической оснащенности производственного процесса. Если проанализировать динамику изменения обеспеченности российских аграриев основными видами сельскохозяйственной техники и тракторами, то видно, что общий уровень механизации овощеводческих хозяйств в России за последние 10 – 15 лет снизился в 10 раз. [9] Одновременно наблюдается незначительный рост энерговооруженности в целом по АПК с 154 л.с./га в 2021 году до 158,8 л.с./га в 2025 году [10].

Обеспеченность овощеводческой отрасли российского АПК сельскохозяйственной спецтехникой по основным видам (рисунок 1) представлена статистическими данными, отражающими стабильную динамику, не позволяющую говорить о решении проблемы низкого уровня механизации крестьянского труда.

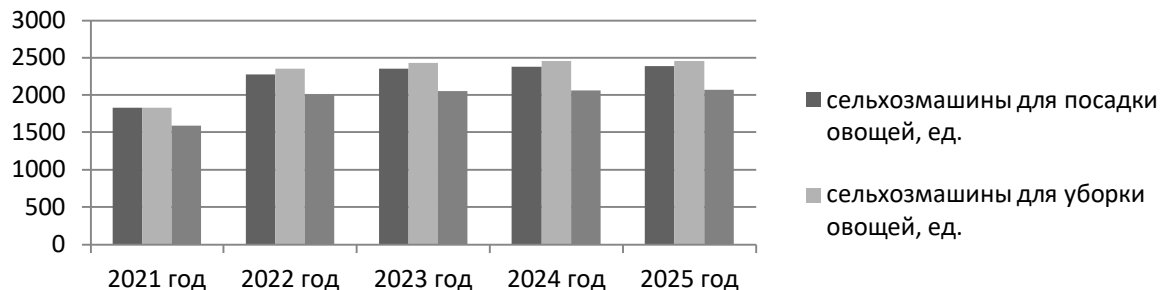


Рисунок 1 - Обеспеченность овощеводческой отрасли специальной сельскохозяйственной техникой и машинами

Figure 1 - Provision of the vegetable growing industry with special agricultural machinery and machines
 Источник: составлено авторами

По данным ассоциации российских производителей сельскохозяйственной техники и машин: объем продаж на внутрироссийском рынке сельхозтехники в 2024 году сократился на 20%, опустившись ниже 400 млрд руб, при этом снижение наблюдалось как относительно отечественного производства, так и импортной техники. Согласно оценкам экспертов по итогам 2025 года рынок сельхозтехники в России сократиться еще на 15–20% [11]. Помимо этого, на сегодняшний день в России сохранялась высокая зависимость от поставок импортных запчастей и комплектующих (таблица 1) для технического обслуживания и поддержания рабочего состояния технологического оборудования в АПК (комбинаты, рассадопосадочные комплексы, системы полива, системы климат-контроля, линии сортировки и упаковки сельскохозяйственной продукции). Анализ статистических данных, характеризующих уровень самообеспеченности России в текущем году основными видами сельскохозяйственной продукции, показал, что отечественные аграрии обеспечили внутренний рынок в полном объеме сахаром, зерном и зернобобовыми, растительными маслами, мясом и мясные продукты (более 100%); картофель, пищевые яйца и бахчевые культуры – более 80%; овощи фрукты и ягоды – чуть более 50% [1,3]. По официальным данным Министерства сельского

хозяйства РФ за прошедший год в российском АПК было выращено овощей на 6% больше, чем годом ранее, при этом была зафиксирован рост средней урожайности на 20–23% [6]. Темпы развития овощеводства на территории России характеризуется высокой степенью сезонности сельскохозяйственного производства, существенным колебанием объемов продаж и изменением среднерыночных цен на овощеводческую продукцию в течение года.

Таблица 1 - Оценка уровня импортозависимости овощеводства защищенного грунта в России по ряду показателей
Table 1- Assessment of the level of import dependence of protected soil vegetable growing in Russia by a number of indicators

Критический компонент цепочки создания стоимости	средневзвешенный уровень импортозависимости, %	Основные страны поставщики
Семена гибридов F1 (томат, огурец)	90-95	Нидерланды, Япония, Германия, Франция
Средства защиты растений	70-80	Германия, Швейцария, США, Франция
Специализированная сельхозтехника и оборудование	60-70	Нидерланды, Германия, Италия, Испания
Запчасти и сервис для технологического оборудования	>80	Страны ЕС, США

Источник: составлено авторами

Лидерами по выращиванию овощей открытого грунта, что объясняется благоприятными климатическими условиями данных регионов, являются Астраханская, Волгоградская, Ростовская, Саратовская области, Краснодарский край, Республики Кабардино-Балкария и Дагестан [12,14]. Российскими регионами-лидерами по производству овощей в тепличных хозяйствах являются Центральный, Приволжский и Южный федеральные округа, по совокупности на их долю приходится более 81% от валового сбора овощей защищенного грунта. [13,14] В таблице 2 представлены данные, характеризующие динамику изменения объемов производства российскими аграриями овощей, а также указаны регионы-лидеры по валовому сбору овощей открытого или защищенного грунта.

Таблица 2 – Российские регионы-лидеры по производству овощей открытого и защищенного грунта

Table 2 - Russian regions leading in the production of open and protected ground vegetables

Производство овощей открытого грунта			Производство овощей защищенного грунта		
Регионы-лидеры	Валовой сбор в 2024 г., тыс. т	Прирост к объему 2023 г., %	Регионы-лидеры	Валовой сбор в 2024 г., тыс. т	Прирост к объему 2023 г., %
Астраханская, Волгоградская и Ростовская области, Краснодарский край, Кабардино-Балкарская Республика и Дагестан	438,9	+27,6	Липецкая, Московская и Волгоградская области, Краснодарский край, Ставропольский край	991,3	+2,2

Источник: составлено авторами

Исследование и критический анализ статистической информации позволили сделать вывод: к началу 2022 года, когда коллективный запад начал активно вводить экономические санкции против Российской Федерации, российское овощеводство, и особенно его высокорентабельный сегмент – выращивание овощей защищенного грунта, характеризовались высоким уровнем импортозависимости по ключевым компонентам. Данный факт предопределял не только текущую производительность труда в данной отрасли, но и влиял на интенсивность и стратегию развития отечественного овощеводческого производства. Надо отметить, что данная модель была эффективна в условиях достаточно стабильных глобальных логистических и торговых связей. Однако зависимость от импортных поставок делала отрасль российского овощеводства крайне уязвимой относительно мировых тенденций и факторов воздействия, создавая прямые риски для национальной и продовольственной безопасности России.

Сложившаяся структура цепочек поставок объективно требовала не точечной адаптации, а глубокой структурной трансформации, направленной на построение

национальных компетенций в области семеноводства, производства СЗР и сельхозмашиностроения.

Стратегии адаптации: от поиска альтернатив к локализации производства. Государство в лице правительства РФ, а также отечественный агробизнес в ответ на экономические санкции приняли ряд контрмер. Разработан комплекс адаптационных мер, эволюционировавших от оперативного поиска альтернативных каналов поставок к принятию стратегических решений, нацеленных на глубокую локализацию российского АПК. Данный процесс можно структурировать на две взаимодополняющие стратегии, реализуемые последовательно или параллельно в зависимости от специфики имеющихся в наличии ресурсов: стратегия замещения («supply chain rerouting»); стратегия решоринга («reshoring») [2].

Первоначальной реакцией сельскохозяйственной отрасли стало применение стратегии замещения источников импорта, так как в условиях острой фазы кризиса поставок импортной продукции 2022 года ключевой задачей государства являлось бесперебойное обеспечение населения страны продовольственной продукцией, а также поддержка в рабочеспособном состоянии производственных мощностей отечественных аграриев и пищевой промышленности. Это потребовало оперативной переориентации логистических потоков с традиционных поставщиков из «недружественных» стран Запада на альтернативные юрисдикции, прежде всего, Китай, Турцию, а также страны СНГ и Юго-Восточной Азии. В рамках реализации данной стратегии осуществлялся быстрый поиск и закупка аналогов семенного материала, средств защиты растений, унифицированных запчастей для сельскохозяйственной техники и тракторов.

Однако стратегия замещения поставщиков, обеспечив краткосрочную стабилизацию в отрасли АПК, показала существенные недостатки: рост логистических издержек привел к росту цен на закупаемые товары, и как следствие, повышение эксплуатационных затрат российских сельхозпроизводителей; повышение рисков финансового и организационно-технического характера, в том числе рисков в сфере обеспечения качества и безопасности выращенной продукции; сохраняется зависимость России от внешних конъюнктурных факторов, экономических и политических решений правительств иностранных государств [15].

В среднесрочной перспективе, в целях развития отечественного АПК в целом и овощеводства в частности, доминирующей стала стратегия решоринга, направленная на физическое перемещение или открытие нового производства внутри страны критических важных ресурсов (семенной материал, средства защиты растений, специализированной сельхозтехники, а так же комплектующих и запасных частей для нее) [4].

Таблица 3 - Сравнительный анализ адаптационных стратегий в российском овощеводстве
Table 3 - Comparative analysis of adaptation strategies in Russian vegetable growing

Критерий	Стратегия замещения (импортозамещение ресурсов)	Стратегия решоринга (локализации совместного производства)
Временной горизонт	Краткосрочный, тактический период	Среднесрочный и долгосрочный период, стратегический подход
Ключевая цель	Непрерывность поставок, сохранение объемов производства	Обеспечение технологической независимости страны
Основные инструменты	Диверсификация логистических маршрутов, поиск аналогов, применение альтернативных цепочек поставок	Прямые иностранные инвестиции, трансфер технологий, механизмы господдержки и субсидирование НИОКР, работающего на развитие российского АПК
Преимущества стратегии	Высокая скорость реализации стратегии	Снижение долгосрочных рисков и издержек, развитие компетенций в сфере сельскохозяйственного машиностроения, генетики и семеноводства, разработки и производства удобрений и химии для АПК.
Недостатки стратегии	Рост издержек, финансовых и организационно-технических рисков, сохраняется импортозависимость отрасли	Высокие инвестиционные затраты, длительный срок их окупаемости, сложный процесс коммерциализации инновационных разработок в данной сфере .

Источник: составлено авторами

Стратегия решоринга в российском АПК реализуется двумя способами (таблица 3): 1) Создание совместных предприятий с иностранными производителями из «дружественных» стран для трансфера инновационных технологий и локализации выпуска сельскохозяйственной и пищевой продукции на территории РФ. Например, реализован

ряд проектов по организации на территории нашей страны совместного бизнеса по производству семян гибридов F1 и субстратов российскими, китайскими и турецкими компаниями; 2) Активизация усилий по продвижению и развитию отечественной научно-производственной базы в селекции и семеноводстве (механизмы «efforts»), совершенствование и эффективное применение государственных программ поддержки и развития отрасли АПК, в том числе поддержка грантами и субсидиями в рамках реализации Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства России [2]. Аналогичные процессы должны быть реализованы с целью импортозамещения основных компонентов и действующих веществ СЗР, а также для локализации процесса сборки специализированной сельхозтехники и оборудования для пищевой промышленности [15].

Таким образом, адаптационный потенциал российского овощеводства в условиях нарастания санкционного давления со стороны ряда западных стран реализовался через последовательную смену стратегических подходов и приоритетов развития отечественного сельского хозяйства: от простого оперативного замещения источников импортных ресурсов и продукции, к стратегическому решорингу критических звеньев цепочки создания стоимости. Если первая стратегия позволила избежать коллапса отрасли на первоначальном этапе (в 2022–2023 годах), то вторая направлена на формирование устойчивой национальной экосистемы производства ключевых ресурсов для отечественного растениеводства в целом и его важного сегмента – овощеводство. Именно успешная реализация второй стратегии является необходимым условием для поэтапного устойчивого развития отрасли, обеспечения ее конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, а также обеспечения технологического суверенитета и продовольственной безопасности России в условиях перманентной внешней конфронтации, роста рисков и угроз.

Роль государства как катализатора структурных преобразований. Форсированный переход от тактического импортозамещения к стратегическому решорингу был бы невозможен без активного участия государства, выступившего ключевым катализатором и инвестором структурной перестройки отрасли АПК.

Первоначально применяемые меры государственной поддержки были сфокусированы на нивелировании высоких коммерческих рисков, снижении уровня капиталоемкости бизнес-проектов, нацеленных на локализацию отечественного сельхозпроизводства, в том числе в области генной инженерии, семеноводства, производства удобрений и средств защиты растений, а также сельскохозяйственного машиностроения и тракторостроения.

Наиболее релевантными инструментами государственной поддержки отрасли овощеводства стали экономические меры: субсидирование затрат (компенсация части до 20% капитальных затрат на создание и модернизацию объектов АПК, на приобретение специализированной техники, горюче-смазочных материалов, удобрений и средств защиты растений); льготное кредитование (возможность получать инвестиционный кредит по ставке до 5%, а в новых регионах РФ было выдано льготных кредитов аграриям на сумму более 4 млрд рублей под 0,1% годовых); поддержка фермерских хозяйств и личных подсобных хозяйств посредством применения специального льготного налогового режима; реализация госпрограмм по поддержке малого и среднего предпринимательства, в результате более тысячи субъектов малого бизнеса получили государственные субсидии и целевое финансирование; целевое финансирование и частичная компенсация инвестиционных затрат на развитие российских селекционно-семеноводческих организаций и научно-исследовательский институтов, функционирующих на благо развития отечественного АПК [4,15,16].

Меры, реализуемые в рамках государственной программы развития отечественного АПК и Федеральной научно-технической программы развития сельского хозяйства, направлены на снижение барьера входа для новых игроков и стимулирование инвестиционной активности в отрасли. Как результат – господдержка позволила активизировать процессы решоринга в агробизнесе и сопутствующих ему сегментах (семеноводство; производство удобрений и средств защиты растений; производство, реализация и техническое обслуживание специализированной сельхозтехники и оборудования) [17].

Таким образом, государственная политика в сфере обеспечения продовольственной безопасности страны, программы импортозамещения в сфере АПК, и программы финансовой поддержки сельхозпроизводителей, являются по своей сути решающими факторами, сместившими акцент с текущей экономической целесообразности в сторону стратегического развития. Ориентация на решоринг, как главный организационно-

управленческий механизм, позволила перенаправить инвестиционный капитал на проекты по созданию национальных цепочек создания прибавочной стоимости в аграрном бизнесе.

Результаты и обсуждение: актуальность и специфика трансформации цепочек создания стоимости в российском овощеводстве. Выполненный анализ проблемы модернизации логистических и производственных цепочек в отечественном овощеводческом производстве позволил акцентировать внимание на актуальности и необходимости данного процесса. Комплексная трансформация цепочек в российском овощеводстве – это путь от «стратегии замещения» к «стратегии рещоринга», позволяющий заменить уязвимую модель импортозависимости страны от иностранных поставщиков на модель устойчивой национальной экосистемы, гарантирующей развитие экономики и обеспечивающую продовольственную безопасность России.

Необходимо отметить, что процесс трансформации логистических и производственных цепочек в российском АПК был инициирован в 2022 году санкционным давлением на Россию со стороны ряда недружественных стран. За прошедшие три года в отрасли достаточно успешно был реализован ряд проектов, однако проблем еще остается много. Для наглядного представления результатов выполненного исследования разработана обобщенная схема перехода от «стратегии замещения» к «стратегии рещоринга» при активной роли государства в процессе трансформации логистических и производственных цепочек в овощеводческом секторе АПК России (рисунок 2).

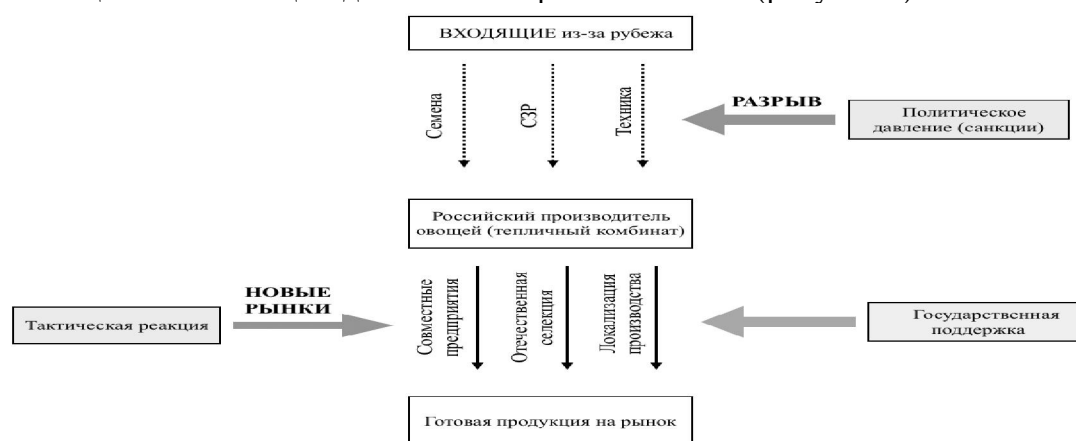


Рисунок 2- Эволюция стратегии управления цепочками создания стоимости в российском овощеводстве в условиях санкций

Figure 2- Evolution of Russian vegetable value chain management strategy under sanctions

Источник: составлено авторами

Представленная схема наглядно демонстрирует переход от «стратегии замещения» и управленческой модели импортозависимости АПК от иностранных партнеров к формированию отечественной интегрированной системы производства всех критически важных ресурсов для аграрного сектора на территории РФ. Основным результатом данного перехода должна стать новая архитектура овощеводческой отрасли, опирающаяся на рещоринг основных бизнес-процессов, а также мощную государственную поддержку и защиту российских товаропроизводителей.

Заключение. Проведенное исследование позволяет констатировать, что ответом российского овощеводства на санкционное давление стал не просто тактический поиск альтернативных логистических цепочек и каналов поставок импортных товаров, а структурная трансформация отрасли, ориентированная на переход от «стратегии импортозамещения ресурсов» к «стратегии рещоринга», характеризующейся локализации отечественного и совместного производства на территории Российской Федерации. На сегодняшний день государство заинтересовано в оперативном создании условий для развития национальной экосистемы комплексного производства критически важных для АПК ресурсов (семян, удобрений, средств защиты растений, сельскохозяйственной техники и комплектующих к ней).

В государственном федеральном проекте «Развитие овощеводства и картофелеводства» установлены плановые показатели, на достижение которых к 2030 году ориентирована отрасль отечественного овощеводства: объем производства картофеля должен увеличиться на +20%; овощей открытого грунта на +18%; овощей закрытого грунта на

+38% [16]. Насколько реалистичен данный прогноз в современных макроэкономических условиях сказать сложно. Успех реализации стратегии развития овощеводства и АПК в целом, во многом зависит от оперативности и результативности реализации мер государственной поддержки аграриев, а также общей государственной политики в сфере защиты российских товаропроизводителей. Нельзя забывать, что российское овощеводство в значительной степени зависит от климатических и погодных условий, предопределяющих урожайность большинства сельхоз культур.

Процесс адаптации логистических и производственно-технологических цепочек в отечественном овощеводстве в условиях ужесточения экономических санкций со стороны ряда недружественных стран, катализируется под воздействием целевых мер государственной поддержки. Комплекс эффективных мер и средств господдержки, включающий в себя как экономические, так и организационно-управленческие инструменты, позволит не только нивелировать финансовые риски от разрыва ранее функционирующих логистических цепочек и маршрутов, но и заложить фундамент для новой адаптационной модели взаимодействия субъектов хозяйственной деятельности в агробизнесе. Как итог данной трансформации – построение и успешное функционирование отечественной интегрированной системы производства всех критически важных ресурсов для АПК России. Стратегическое развитие, технологическая независимость, финансовая устойчивость и конкурентоспособность овощеводческой отрасли – это залог продовольственной независимости и национальной безопасности Российской Федерации в условиях перманентной внешней конфронтации и роста внешнеполитических угроз.

Список источников

1. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Государственная программа развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2022-2027 годы [Электронный ресурс]. – URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/796/796cd9c11146f3136b5c5c5c9e3c9c71.pdf>
2. Развадовская Ю.В., Ложникова А.В., Шевченко И.К. Территориально-отраслевое планирование в условиях реализации стратегий рещоринга и реиндустриализации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2015. №10 (295). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialno-otraslevoe-planirovanie-v-usloviyah-realizatsii-strategiy-reshoringa-i-reindustrializatsii>
3. Официальная статистика. Производство продукции растениеводства в Российской Федерации в 2021-2023 гг. [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14478>
4. Указ Президента РФ от 21.01.2020 № 20 "Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации". / Официальный сайт Президента РФ. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45106>
5. Ковалева А. Как развивается российский агропром в условиях контрсанкций. [Электронный ресурс]. Портал: Ведомости.25лет. - URL: https://www.vedomosti.ru/25/renessans_selskogo_khozyaystva/articles/2024/08/12/1055308-kak-razvivaetsya-rossiiskii-agroprom-v-usloviyah-kontrtsanktsii
6. АПК РФ: производство, экспорт, цены и госрегулирование. Барометр отрасли: развитие АПК в 2024 году. [Электронный ресурс]. Портал: СБЕР Про. URL: <https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-razvitie-apk-v-2024-godu/>
7. Петриков А.В. Импортозамещение в агропродовольственном комплексе: новые вызовы и приоритеты // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2022. № 5. С. 2-8
8. Шакурова Е. Минпромторг: к 2030 году ключевые действующие вещества для СЗР должны быть российскими. [Электронный ресурс]. Портал: АГРО инвестор. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/42509-minpromtorg-k-2030-godu-klyuchevye-deystvuyushchie-veshchestva-dlya-szr-dolzhen-byt-rossiyskimi/>
9. Ибрагимов А.Г., Борулько В.Г., Прохоров И.П. Обеспеченность сельскохозяйственной техникой сельскохозяйственного производства России // Аграрная наука. 2022; (3) с.66-69.
10. Карабут Т. Энерговооруженность АПК растет, но продажи сельхозтехники снижаются. [Электронный ресурс]. Портал: Российская газета. – URL: <https://rg.ru/2025/10/09/energovoorozhennost-v-apk-rastet-no-prodazhi-selhoztehniki-snizhaiutsia.html>
11. Падение спроса на сельхозтехнику: цифры, причины, последствия. [Электронный ресурс]. Информационный портал о спецтехнике, комтрансе и дорожной индустрии: ГРЕЙДЕР. – URL: <https://igrader.ru/agriculturalmachinery/padenie-sprosa-na-selhoztehniku-cifry-prichiny-posledstviya>
12. Урожайность сельскохозяйственных культур (в расчете на убранную площадь). [Электронный ресурс]. Портал: ЕМИСС – государственная статистика. – URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31533>
13. Главные тренды на рынке овощей защищённого грунта. [Электронный ресурс]. Портал: Agro TREND.ru. URL: <https://agrotrend.ru/news/42085-glavnye-trendy-na-rynke-ovoshey-zaschischyonnogo-grunta/>
14. Сбор овощей открытого и закрытого грунта в России превысил 1,4 млн тонн с начала года. [Электронный ресурс]. Портал: ПОЛЕ.pf – URL: <https://поле.pf/journal/publication/sbor-ovoshcheiy-otkrytogo-i-zakrytogo-grunta-v-rossii-prevysil-14-mln-tonn-s-nachala-goda>

15. Лобачевский Я.П., Дорохов А.С., Сибирев А.В. Современное состояние технологического обеспечения производства овощных культур в Российской Федерации. Овощи России. 2023; (5) с.5-17.
16. Сельское хозяйство в России: тенденции развития, проблемы, сценарии. [Электронный ресурс]. Портал: Деловой профиль. Аудиторско-консалтинговая компания. - URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/selskoe-khozyaystvo-v-rossii-tendentsii-razvitiya-problemy-stsenarii/>
17. Федеральная научно-техническая программа развития сельского хозяйства на 2017-2025 годы (утв. Постановлением Правительства РФ от 25 августа 2017 г. N 996) [Электронный ресурс]. – URL: <http://static.government.ru/media/files/6plmtLdDdAe5dUgbAz6bqguXbJ8tCE7P.pdf>

References

1. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. State Program for the Development of Agriculture and Regulation of Agricultural Products, Raw Materials and Food Markets for 2022-2027 [Electronic Resource]. – URL: <https://mcx.gov.ru/upload/iblock/796/796cd9c11146f3136b5c5c5c9e3c9c71.pdf>
2. Razvadovskaya Yu.V., Lozhnikova A.V., Shevchenko I.K. Territorial and sectoral planning in the context of the implementation of reshoring and reindustrialization strategies//National interests: priorities and security. 2015. №10 (295). [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialno-otraslevoe-planirovanie-v-usloviyah-realizatsii-strategiy-reshoringa-i-reindustrializatsii>
3. official statistics. Production of crop production in the Russian Federation in 2021-2023. [Electronic resource] //Federal State Statistics Service (Rosstat). – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/14478>
4. Decree of the President of the Russian Federation of 21.01.2020 No. 20 "On approval of the Doctrine of food safety of the Russian Federation. " /Official website of the President of the Russian Federation. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45106>
5. Kovaleva A. How the Russian agricultural industry is developing under the conditions of counter-sanctions. [Electronic re-source]. Portal: Vedomosti 25 years. URL: https://www.vedomosti.ru/25/renesans_selskogo_khozyaystva/articles/2024/08/12/1055308-kak-razvivaetsya-rossiiskii-agroprom-v-usloviyah-kontrsanktsii
6. agro-industrial complex of the Russian Federation: production, export, prices and state regulation. Industry barometer: agro-industrial complex development in 2024. [Electronic resource]. Portal: SBER Pro. – URL: <https://sber.pro/publication/barometr-otrasli-razvitie-apk-v-2024-godu/>
7. Petrikov A.V. Import substitution in the agri-food complex: new challenges and priorities//Economics of agricultural and processing enterprises. 2022. (5); 2-8
8. Shakurova E. Ministry of Industry and Trade: by 2030, the key active ingredients for SZR should be Russian. [Electronic resource]. Portal: AGRO investor. URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/42509-minpromtorg-k-2030-godu-klyuchevye-deystvuyushchie-veshchestva-dlya-szr-dolzhen-byt-rossiyskimi/>
9. Ibragimov A.G., Borulko V.G., Prokhorov I.P. Provision of agricultural machinery for agricultural production in Russia //Agrarian science. 2022; (3) 66-69.
10. Karabut T. The energy capacity of the agro-industrial complex is growing, but sales of agricultural machinery are declining. [Elek-throne resource]. Portal: Rossiyskaya Gazeta. URL: <https://rg.ru/2025/10/09/energovoorozhennost-v-apk-rastet-no-prodazhi-selhoztehniki-snizhaiutsia.html>
11. Falling demand for agricultural machinery: numbers, causes, consequences. [Electronic resource]. Information portal about special equipment, comtrans and the road industry: GRADER. – URL: <https://igrader.ru/agriculturalmachinery/padenie-sprosa-na-selhoztehniku-czifry-prichiny-posledstviya>
12. Crop yield (per harvested area). [Electronic resource]. Portal: EMISS - state statistics. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/31533>
13. The main trends in the market of vegetables protected soil. [Electronic resource]. Portal: Agro TREND.ru. URL: <https://agrotrend.ru/news/42085-glavnye-trendy-na-rynke-ovoschey-zaschischyonogo-grunta/>
14. The collection of open and closed ground vegetables in Russia has exceeded 1.4 million tons since the beginning of the year. [Electronic resource]. Портал: ПОЛЕ.рф – URL: <https://поле.рф/journal/publication/sbor-ovoshcheiy-otkrytogo-i-zakrytogo-grunta-v-rossii-prevysil-14-mln-tonn-s-nachala-goda>
15. Lobachevsky Y.P., Dorokhov A.S., Sibirer A.V. The current state of technological equipment for the production of vegetable crops in the Russian Federation. *Vegetables of Russia*. 2023; (5) . 5-17.
16. Agriculture in Russia: development trends, problems, scenarios. [Electronic resource]. Portal: Business profile. Audit and consulting company. - URL: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/selskoe-khozyaystvo-v-rossii-tendentsii-razvitiya-problemy-stsenarii/>
17. Federal Scientific and Technical Program for the Development of Agriculture for 2017-2025 (approved by Decree of the Government of the Russian Federation of August 25, 2017 N 996) [Electronic resource]. – URL: <http://static.government.ru/media/files/6plmtLdDdAe5dUgbAz6bqguXbJ8tCE7P.pdf>

Информация об авторах: С.В. Тактарова, доктор экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы», С.С. Солдатова, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление». **Information about the authors:** S.V. Taktarova, Doctor of Science in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, S.S. Soldatova, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов. **Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests

Статья поступила в редакцию 27.05.2026; одобрена после рецензирования 10.07.2026; принята к публикации 10.09.2026. **The article was submitted** 27.05.2026; approved after reviewing 10.07.2026; accepted for publication 10.09.2026.