

УДК 334.72

DOI: 10.34670/AR.2026.94.41.064

Офсетные контракты и ГЧП как стратегический управленческий инструмент

Назаров Антон Юрьевич

Аспирант,
Государственный университет просвещения,
141014, Российская Федерация, Мытищи, ул. Веры Волошиной, 24;
e-mail: mg@loranc.ru

Ченская Ольга Ивановна

Аспирант,
Государственный университет просвещения,
141014, Российская Федерация, Мытищи, ул. Веры Волошиной, 24;
e-mail: my_star85@mail.ru

Аннотация

Современное мировое сообщество находится в условиях глубокого кризиса безопасности и перехода к многополярности. Сильное негативное влияние в Европе оказывают региональные войны. Вопросы национальной безопасности России представляют собой один из главных приоритетов государства. Тарифные войны, многоуровневые санкции, эскалация со стороны недружественных стран стали за последнее время практически рутиной. Поэтому вопросы суверенитета России как территориального, так и экономического особенно актуальны. Важную роль в обеспечении национальной безопасности играет продуктовая независимость страны, продуктовый суверенитет. По мнению авторов статьи, создание и поддержание сферы сельскохозяйственных услуг, а также быстрая реализация механизмов финансирования, создание условий для безопасной логистики — особенно в условиях санкционного давления и специальной военной операции — обеспечит продовольственную безопасность страны. Как известно, в 2025 году полученный объем продукции (сырья) позволил полностью обеспечить потребности внутреннего рынка, а также увеличить объемы экспорта. В связи с вышеизложенным, нами была предложена принципиально новая модель организации питания в государственных учреждениях. Авторы предлагают укрупнение рынка, фактически олигополию на рынке агросектора, которая позволит заключать офсетные контракты и реализовывать государственно-частное партнерство. Ожидается сильный экономический эффект от нашей модели организации питания, а именно, на каждый вложенный рубль порядка пяти рублей отдачи. Предложенная модель не только принесет доход в бюджет и создаст необходимую инфраструктуру в агросекторе, но, что наиболее важно, обеспечит продуктовый суверенитет.

Для цитирования в научных исследованиях

Назаров А.Ю., Ченская О.И. Офсетные контракты и ГЧП как стратегический управленческий инструмент // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 593-600. DOI: 10.34670/AR.2026.94.41.064

Ключевые слова

Офсетные контракты, государственно-частное партнерство, национальная безопасность, продуктовая безопасность, агропромышленный комплекс, организация питания, сельское хозяйство, продовольственный суверенитет, стратегическое управление.

Введение

Как известно, продуктовая безопасность страны и продуктовая независимость страны, обеспечивается агропромышленным сектором экономики. Авторы считают важным остановиться на определении продуктовой безопасности, как одном из элементов национальной безопасности. Продуктовая безопасность - это возможность у населения в любой момент времени получить доступ как физический, так и экономический к достаточному количеству безопасной пищи, для поддержания активного физического здоровья. Хорошо известная пирамида психолога Абрахама Маслоу построена из потребностей человека, а именно, базовые физиологические потребности и потребности в безопасности располагаются в основе пирамиды, то есть являются фундаментом. Не удовлетворив основные потребности, сложно думать о чем-то ином. Поэтому институты национальной безопасности страны являются стратегически важными, в том числе институты, обеспечивающие продуктовую безопасность.

Основная часть

Начиная с 2022 года агропромышленный сектор России регулярно сталкивается с экономическими вызовами. Как известно, сельское хозяйство является высокорисковым сектором даже в стабильной экономике, то есть несмотря на стабильный спрос на продукты питания, главными факторами рисками являются:

- погодные изменения;
- долгая окупаемость;
- цены на сырье;
- биржевые цены на готовую продукцию.

На сегодняшний день мы можем наблюдать мировую нестабильность как в экономическом плане, так и геополитическом, что увеличивает риски работы в этом секторе экономики. Государство оказывает поддержку агропромышленного комплекса, так в 2026 г. на развитие сельского хозяйства в Республике Алтай предусмотрено 1,4 млрд руб., но этого недостаточно для обеспечения продуктовой безопасности страны. Согласно открытым источникам информации, сельскохозяйственная продукция внесла огромный вклад в импортозамещение. Россия заняла лидирующие позиции в локализации производства семян, удобрений и сельскохозяйственной техники. В 2026 году доля отечественной сельскохозяйственной техники на рынке достигла 87 %, что позволило сократить зависимость от импорта более чем на 90 %.

Несмотря на указанные выше успехи, считаем целесообразным остановиться на проблемах не только топливного кризиса, которые напрямую оказывает негативное влияние на функционирование сельского хозяйства, но и на приостановку судоходства по Азово-Донскому морскому каналу Ростовской области. На глубоководные порты Черного моря обычно приходится 70–75% морского экспорта российского зерна, еще до четверти обеспечивают Азовское море и мелководные порты Ростовской области. Напомним, что судоходство

приостановлено по Азово-Донскому морскому каналу с 10.07.2026, в связи с сериями атак ВСУ на гражданские суда, что фактически вывело его из экспортной цепочки. Для сравнения в 2025 году по указанному выше каналу из Ростовской области перевезли 14,7 млн тонн зерна, что порядка 27% всего российского зернового экспорта. Возможно, эта ситуация спровоцирует серию банкротств крестьяно-фермерских хозяйств, поскольку не все смогут скорректировать транспортную логистику.

Отметим, что Россия и Украина - это самые крупные мировые экспортеры зерна. Любые перебои с поставками отражаются на глобальном рынке. Снижение поставок только пшеницы из РФ в этом сельскохозяйственном сезоне может составить 30–35 млн т, что эквивалентно примерно 15% мировой торговли этой зерновой культурой, считают в Российском союзе экспортеров и производителей зерна [Швайка, 2023].

Безусловно требуется государственное регулирование через:

- кредитно-фискальную политику: налоговые льготы (налоговые каникулы) для предприятий сельскохозяйственной сферы; льготное кредитование; субсидирование лизинговых платежей;
- офсетные государственные контракты;
- инструменты государственно-частного партнерства.

Финансирование со стороны государства служит той институциональной базой, на которой держится стратегия импортозамещения, в том числе и в сфере сельского хозяйства. К числу таких инструментов относятся субсидирование, льготное кредитование, налоговые послабления и гранты, о которых писалось ранее. На сегодняшний день в разных регионах России действуют и активно используются кредитно-финансовые механизмы поддержки крестьянско-фермерских хозяйств [Климанова, Трофимовская, 2024]. На пример, такие как льготная программа «Агрочрезвычайный», по которой можно было получить микрозайм (в 2026 году в Ростовской области выдано микрозаймов на сумму порядка 704 млн.рублей) и другие программы. Но этого недостаточно и есть потенциал для государственной поддержки аграриев.

Вопрос использования офсетных государственных контрактов в обеспечении национальной продуктовой безопасности рассматривался нами ранее в статье [Федеральный закон от 05.04.2013 №44-ФЗ, www.consultant.ru]. Мы предлагали пересмотреть модель организации горячего питания в государственные учреждения.

Напомним, что все государственные сферы обеспечиваются необходимыми товарами, работами и услугами через механизмы государственных (муниципальных) закупок, а это значит, что происходит ежегодное увеличение объема бюджетных средств в сфере закупок. Согласно данным Единой информационной системы, заключено государственных (муниципальных) контрактов в 2024 году - на сумму порядка 20,9 млрд.руб, а в 2025 году - на сумму порядка 24 млрд.рублей [Государственная информационная система «Единая информационная система», www.zakupki.gov.ru].

Нами была предложена модель, в основе которой создание Комбинатов питания и заключения офсетов в сфере сельского хозяйства. Мы считаем, что механизм офсетного государственного контракта простимулирует экономическую активность представителей бизнес-среды в агропромышленном секторе и позволит реализовать качественную продукцию на внутреннем рынке, что обеспечит продуктовую безопасность страны.

Офсетные контракты в новой модели «Комбинатов питания» будут способствовать достижению технологического лидерства не только в сфере АПК, но и в смежных отраслях экономики. Поскольку произойдет расширение коррелирующих производственных секторов.

По нашему мнению, предложенная модель является стратегическим управленческим инструментом, способствующим достижению национальных целей и устойчивому развитию экономики Российской Федерации [Антипова, 2016].

Отметим, что предложенная нами модель организации питания решит проблемы, которые сейчас не позволяют активно использовать офсет в АПК. Выделим наиболее крупные проблемы и их решения:

- В сельском хозяйстве зачастую сложно спрогнозировать объемы спроса на несколько лет, однако, офсетные контракты устанавливают четкие объемы поставок товаров. Фермер, осознавая свои обязательства, будет стремиться заключать субподрядные договора, чтобы обеспечить запланированные объемы. Это даст перераспределительный эффект среди фермеров своего сектора АПК.
- Офсетный контрактный содержит в себе инвестиционную составляющую, а именно, создание или модернизация производства - то есть высокая финансовая нагрузка. Безусловно, свободные миллиардные финансовые активы могут отсутствовать и у агрохолдинга, но через субсидирование/льготное кредитование под развитие (модернизацию) производства в рамках офсетного контракта даст мультипликативный эффект как в банковском секторе, так и в сельском хозяйстве.
- Поскольку не всегда получается обеспечить объем закупок в рамках одного субъекта, а предложенная модель - позволит создавать Комбинаты питания на несколько регионов, граничащих территориально друг с другом, что позволит обеспечить необходимые спрос, окупающий инвестиции.

Рассмотренные нами проблемы решат не только вопрос развития офсета в АПК, но и обеспечат национальную безопасность в условиях специальной военной операции.

Наша модель организации питания в государственных и бюджетных учреждениях, основанная на офсетах, безусловно будет способствовать развитию агрохолдингов. Но современной тенденцией развития сельского хозяйства в России является экспансия агрохолдингов. Как известно, самыми крупными агрохолдингами являются: «Мираторг»; «Агрокомплекс» им.Ткачева»; «Продимекс»; ГК «Русагро»; «Степь» (АФК Система).

«Мираторг»- управляет более чем 1,2 млн га земли. Стратегия компании строится на полной вертикальной интеграции «от поля до прилавка». «Агрокомплекс» им. Ткачева- консолидировала наиболее плодородные земли на юге России, создав мощный кластер с высокой маржинальностью. «Продимекс»- лидер сахарной отрасли. ГК «Русагро» - использует стратегии поглощения активов. Агрохолдинг «Степь» - цифровой лидер, а также максимальная автоматизация [Иванова, Гончаров, 2011].

Объективности ради надо отметить предложенная нами модель организации питания также будет способствовать укрупнению бизнеса и стимулировать развитие агрохолдингов. Созревание рынка сельскохозяйственной продукции, которое и приводит к олигопольной модели. Согласно экономической теории, можно выделить признаки олигополии:

- ограниченное количество участников (2-10);
- значительная доля рынка у каждого игрока;
- ограниченный доступ в отрасль;
- ценовая стабильность.

Олигопольная модель может иметь различные стратегии развития от ценовых войн до молчаливого сговора. Но, именно, это и будет решать предложенная нами модель. То есть цена на поставку продуктов питания будет фиксированная - и исключит возможность молчаливого

сговора, а избыток, который будет реализовываться на бирже - даст взвешенную цену.

Необходимо немного остановиться на видах рыночных структур:

- олигополия;
- совершенная конкуренция;
- монополия;
- монополистическая конкуренция.

Основные отличия – это количеством продавцов, влиянием на цены и сложностью входа на рынок

SWOT- анализ олигопольной модели рынка. **Сильные стороны:** повышается продовольственная безопасность страны; обеспечивается технологический рост; модернизация - индустриальное производство. **Слабые стороны:** социальный уклад (школы, дома культуры, библиотеки) села меняется; сокращение коренного население села; неравномерное распределение финансовых выгод. **Угрозы:** низкая корпоративная и финансовая прозрачность; вахтовый метод работы. **Возможности:** создание профильных НИИ, разработка НИОКРов, привлечение финансовых ресурсов, создание производственных мощностей по переработке и хранению продукции [Алмаева и др., 2024].

В современной России недостаточно профильных НИИ, отвечающих требованиям четвертой промышленной революции. На данный момент функционируют:

- Институты Минсельхоза и РАН;
- Росинформагротех;
- Отраслевые конструкторские частные бюро.

Авторы полагают, что научно-технические центры могут создаваться на базе крупнейших отраслевых институтов в сфере сельского хозяйства.

Соответственно, рассматривая вопрос создания дополнительной инфраструктуры, мы видим через государственно-частное партнерство (ГЧП). Совершенствуя нашу модель поставки питания в государственные учреждения появляются агрохолдинги, участвующие в ГЧП. Договор государственно-частного партнерства – это фактически инвестиционный контракт, который может реализовываться в следующих формах:

- **концессионное соглашение** – то есть инвестор, в нашей модели – это агрохолдинг, строит элеватор (базу хранения), управляет им, окупает – сдает в аренду свободные площади, а собственность на объекты недвижимости сохраняется за государством;

- **соглашение о ГЧП (муниципальном государственно-частном партнерстве (МЧП))** – совместное финансирование строительства инфраструктуры для функционирования Комбинатов питания, что на наш взгляд, наиболее оптимальная форма для эффективного функционирования модели поставки питания в государственные учреждения.

Очевидные плюсы в ГЧП (МЧП) – это предоставление земельных участков без процедуры торгов для строительства логистических центров, что в свою очередь снижает риски в вопросе коммуникаций, а именно, подведение газового обеспечения; дорожной инфраструктуры и электрических мощностей.

Важно отметить, что в 2024 году объем федеральных субсидий на строительство и модернизацию элеваторов (специальных складов) порядка 3,2 млрд. рублей. Указанные выше осуществляется, в соответствии с проектом «Стимулирование инвестиционной деятельности в агропромышленном комплексе», целью которого является развитие и техническое перевооружение мощностей для хранения (перевалки) продуктов сельского хозяйства. Финансовый инструмент в рамках этого проекта – льготное инвестиционное кредитование на

срок от 2 до 8 лет.

Федеральный проект «Экспорт продукции агропромышленного комплекса» в том числе включает в себя выделение льготного финансирования на строительство дорожно-транспортной инфраструктуры, в том числе строительство подъездных железнодорожных путей необщего пользования.

Инструменты ГЧП позволят привлекать и внешние источники инвестирования. Сейчас уже многие деволперы-инвесторы расширяют свою линейку и готовы осваивать строительство объектов недвижимости для сельского хозяйства [Эльдиева, www...].

Если концептуально рассматривать вопрос внедрения модели организации питания, то авторы полагают, что укрупнения сельскохозяйственного рынка обеспечит прежде всего национальную безопасность. Вместе с тем, нельзя исключать сохранения малого и среднего бизнеса через заключения субподрядных договоров с агрохолдингами [Климанова, Трофимовская, 2024].

Если рассматривать исторический аспект развития сельского хозяйства в советском союзе, то напомним, что существовало три форма:

- совхозы – государственные предприятия (организации), а имущество является государственной собственностью соответственно;
- колхозы – форма кооперации крестьян, своего форма ГЧП, через предоставление земли в собственность, но со встречными обязательствами в виде поставки сельскохозяйственной продукции;
- личные подсобные хозяйства (ЛПХ) – небольшие приусадебные участки колхозников.

Заключение

Мы считаем, что основной тенденции в сельском хозяйстве - это заемные оборотные средства, которые предоставляются крестьянско-фермерским хозяйствам под высокую процентную ставку, а с учетом рассмотренной выше ситуации у фермера не будет возможности закрыть кредиты. Биржевые цены на продукцию резко снижаются из-за перехода военных действий в морское пространство. Вопросы недостаточности финансирования сельского хозяйства остаются актуальными еще со временем советского союза.

Сейчас важная задача для страны – это запустить новый инвестиционный цикл, стимулировать структурные изменения в отечественной экономике, что, по нашему мнению, и позволит предложенная авторами модель организации питания в учреждении (организации). Модель организации питания в учреждения обеспечит решение стратегической задачи государства – обеспечение национальной продуктовой безопасности, продуктовую независимость [Государственная информационная система «Единая информационная система», www.zakupki.gov.ru].

Важно отметить, что проблема продовольственной безопасности – это не только макроуровень, этот вопрос актуален и для мирового сообщества в целом.

Библиография

1. Авдеев Е.С. Государственное управление и инновационная экономика. Набережные Челны: Казанский федеральный университет, 2023. 174 с.
2. Акмаева Р.И. и др. Структурная модернизация российской экономики: угрозы, возможности, перспективы: монография. М.: Инфра-М, 2024. 205 с.

3. Антипова Ю.О. Управление закупками в процессе принятия управленческих решений // Управление закупками в структуре профессионализма заказчиков (научные статьи Московского городского университета управления Правительства Москвы). М., 2016. С. 64-72.
4. Вернигор Н.Ф. Государственная поддержка сельского хозяйства — неотъемлемая часть государственного регулирования // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2015. № 2 (124). С. 143-147.
5. Государственная информационная система «Единая информационная система». URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>.
6. Иванова В.Н., Гончаров В.Д. Инвестиционная деятельность в АПК России // АПК: экономика, управление. 2011. № 4. С. 10-14.
7. Климанова Т.В., Трофимовская А.В. Концепция совершенствования закупок малого объема как вызов локальным товаропроизводителям // Социально-гуманитарные вопросы естественного развития: проблемы и перспективы: сборник научных статей Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 24-25 октября 2024. Чебоксары: Чувашский государственный педагогический университет им. И.Я. Яковлева, 2024. С. 210-216.
8. Трофимовская А.В., Лотарев С.С. К вопросу об экономической безопасности в сфере управления закупками // Транспортное дело России. 2024. № 5. С. 19-20.
9. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». URL: <https://www.consultant.ru>.
10. Швайка О.И. Конкуренция как экономическое явление и факторы, ее ограничивающие // Вестник ИЭАУ. 2023. № 40. С. 2.
11. Эльдиева Т.М. Направление интеллектуальных инноваций в сельском хозяйстве // Международный сельскохозяйственный журнал. № 6 (366). С. 46-49.

Offset Contracts and PPP as a Strategic Management Tool

Anton Yu. Nazarov

Postgraduate Student,
State University of Education,
141014, 24, Very Voloshinoy str., Mytishchi, Russian Federation;
e-mail: mg@loranc.ru

Ol'ga I. Chenskaya

Postgraduate Student,
State University of Education,
141014, 24, Very Voloshinoy str., Mytishchi, Russian Federation;
e-mail: my_star85@mail.ru

Abstract

The modern world community is in a state of deep security crisis and transition to multipolarity. Regional wars are having a strong negative impact in Europe. The issues of Russia's national security represent one of the main priorities of the state. Tariff wars, multi-level sanctions, and escalation on the part of unfriendly countries have become almost routine lately. Therefore, the issues of Russia's sovereignty, both territorial and economic, are particularly relevant. An important role in ensuring national security is played by the country's food independence, food sovereignty. According to the authors of the article, the creation and maintenance of the agricultural services sector, as well as the rapid implementation of financing mechanisms, and the creation of conditions for safe logistics — especially under the conditions of sanctions pressure and the special military operation — will

ensure the country's food security. As is known, in 2025 the obtained volume of products (raw materials) made it possible to fully meet the needs of the domestic market, as well as to increase export volumes. In connection with the above, we have proposed a fundamentally new model of catering organization in state institutions. The authors propose the consolidation of the market, in fact an oligopoly in the agricultural sector market, which will allow concluding offset contracts and implementing public-private partnership. A strong economic effect is expected from our catering organization model, namely, about five rubles of return for each invested ruble. The proposed model will not only generate revenue for the budget and create the necessary infrastructure in the agricultural sector, but, most importantly, will ensure food sovereignty.

For citation

Nazarov A.Yu., Chenskaya O.I. (2026) Ofsetnye kontrakty i GChP kak strategicheskiiy upravlencheskiy instrument [Offset Contracts and PPP as a Strategic Management Tool]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 593-600. DOI: 10.34670/AR.2026.94.41.064

Keywords

Offset contracts, public-private partnership, national security, food security, agro-industrial complex, catering organization, agriculture, food sovereignty, strategic management.

References

1. Akmaeva, R. I., et al. (2024). *Strukturnaya modernizatsiya rossiyskoy ekonomiki: ugrozy, vozmozhnosti, perspektivy* [Structural Modernization of the Russian Economy: Threats, Opportunities, Prospects]. Infra-M.
2. Antipova, Yu. O. (2016). Upravleniye zakupkami v protsesse prinyatiya upravlencheskikh resheniy [Procurement Management in the Process of Making Management Decisions]. In *Upravleniye zakupkami v strukture professionalizma zakazchikov (nauchnyye stati Moskovskogo gorodskogo universiteta upravleniya Pravitelstva Moskv)* (pp. 64-72).
3. Avdeev, E. S. (2023). *Gosudarstvennoye upravleniye i innovatsionnaya ekonomika* [Public Administration and Innovative Economy]. Kazan Federal University.
4. Eldieva, T. M. (n.d.). Napravleniye intellektualnykh innovatsiy v sel'skom khozyaystve [The Direction of Intellectual Innovations in Agriculture]. *Mezhdunarodnyy sel'skokhozyaystvennyy zhurnal*, (6 (366)), 46-49.
5. Federal Law No. 44-FZ of April 5, 2013 "On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, and Services for Ensuring National and Municipal Needs." (n.d.). Consultant Plus. <https://www.consultant.ru>
6. Ivanova, V. N., & Goncharov, V. D. (2011). Investitsionnaya deyatel'nost' v APK Rossii [Investment Activity in the Russian Agro-Industrial Complex]. *APK: ekonomika, upravleniye*, (4), 10-14.
7. Klimanova, T. V., & Trofimovskaya, A. V. (2024). Kontseptsiya sovershenstvovaniya zakupok malogo obyema kak vyzov lokalnym tovaroproizvoditelyam [The Concept of Improving Small-Volume Procurement as a Challenge to Local Producers]. In *Sotsialno-gumanitarnyye voprosy yestestvennogo razvitiya: problemy i perspektivy* (pp. 210-216). Chuvash State Pedagogical University.
8. Shvaika, O. I. (2023). Konkurentsia kak ekonomicheskoye yavleniye i faktory, yeye ogranichivayushchiye [Competition as an Economic Phenomenon and the Factors Limiting It]. *Vestnik IEAU*, (40), 2.
9. State Information System "Unified Information System." (n.d.). <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html>
10. Trofimovskaya, A. V., & Lotarev, S. S. (2024). K voprosu ob ekonomicheskoy bezopasnosti v sfere upravleniya zakupkami [On the Issue of Economic Security in the Field of Procurement Management]. *Transportnoye delo Rossii*, (5), 19-20.
11. Vernigor, N. F. (2015). Gosudarstvennaya podderzhka sel'skogo khozyaystva — neotyemlemaya chast' gosudarstvennogo regulirovaniya [State Support for Agriculture — an Integral Part of State Regulation]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2(124), 143-147.