

УДК 338.436.32

**Чекулаев М. В.**, эксперт в области риск-менеджмента,  
Ростовская область, [mchklv@rambler.ru](mailto:mchklv@rambler.ru)

## КАК ОБЕСПЕЧИТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ АГРОФИРМЫ?



*Принято считать, что главным в повышении конкурентоспособности агрофирмы является использование передовых технологий.*

*Однако это слишком узкий взгляд на проблему конкурентности в сфере сельхозпроизводства, которая обусловлена большим количеством деталей и нюансов. Их понимание позволяет расширить представление о ключевых точках приложения усилий менеджмента, направленных на обеспечение роста конкурентоспособности. Именно с этой позиции рассматриваются в данной статье вопросы конкурентности агропредприятия.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность агрофирмы, климатические риски, система управления агрофирмой, современные агротехнологии, рынок сельхозпродукции, вертикально интегрированные агрохолдинги.

### Климат людям неподвластен

Основная проблема, с которой сталкивается любая агрофирма, обусловлена ее местонахождением, поскольку этим фактором определяется набор рисков, возникающих в этой связи. В первую очередь это угроза изменения климата. Несмотря на все научные споры, для аграриев данный вопрос давно является решенным: изменение климата происходит. Причем значительное. Пару десятилетий назад никому и в голову не приходило заниматься выращиванием подсолнечника, например, в Рязанской области. Ранее в этом регионе техническая культура не вызревала. Сейчас ситуация изменилась: подсолнечник без всяких сложностей доходит здесь до полной спелости.

Изменение климата приводит к более сложным последствиям, нежели общее потепление. Так, для южных регионов России стали актуальными проблемы, вызванные значительными и резкими перепадами температуры, которые в прошлом наблюдались заметно реже. Вместе с тем в центральной

части нашей страны обострились угрозы, связанные с чрезмерно мягкой и теплой зимой. Все это порождает значительные риски для сельскохозяйственного производства, поскольку разбалансировка погодных условий создает неблагоприятные условия для культурных растений. Например, резкие похолодания при отсутствии достаточного снежного покрова в течение буквально 10 дней способны полностью погубить посевы озимых культур. Аналогичным образом слишком теплые зимы или затяжные оттепели могут спровоцировать раннее развитие растений, что также приведет к их гибели.

Еще более серьезная проблема возникает в связи с изменениями влажностного режима. В результате этого процесса, способного протекать достаточно бурно, отдельные районы могут полностью утратить возможность конкурировать на рынках, на которых прежде их лидерство было бесспорным. В последние годы полностью утратил свой авторитет как основного производителя российских арбузов Быковский район Волгоградской области. По свидетельству его жи-

телей, в последние годы здесь резко снизился объем осадков в весенне-летний период. В результате урожайность арбузов, несмотря на их засухоустойчивость, уменьшилась в десятки раз. Хотя прежде район считался столицей этой ягодной культуры в европейской части России. В последние годы покупатели приезжают туда только за семенами, а за плодами едут в другие области и районы.

Так, согласно картам осадков в Ростовской области, созданных на основе длительных наблюдений в 1980-е годы прошлого столетия, Милютинский район являлся одним из наиболее обеспеченных влагой по сравнению с прочими ареалами региона<sup>1</sup>. В настоящее время область донской земли в весенне-летний период испытывает крайний недостаток дождевых осадков. Основная часть влаги поступает в землю вследствие ее конденсации из воздушной среды. Дожди же стали чрезвычайно редким явлением.

Весь этот комплекс климатических рисков создает серьезные угрозы для агрофирм. Причем не только для роста конкурентоспособности или ее удержания, но и в целом для выживания агробизнеса в конкретном регионе. Применение каких-либо мер, направленных на борьбу с природной стихией, способно еще больше ухудшить ситуацию. Например, внедрение поливного земледелия может достаточно быстро привести к засолению земель, в результате чего они станут полностью непригодными для выращивания каких-либо культур. Фактически, в данном случае речь идет как минимум о перепрофилировании агробизнеса на совершенно иные направления деятельности, доступные в новых климатических условиях.

## Битва за меридиан

Из-за климатических угроз, пожалуй, единственный способ сохранить конкурен-

<sup>1</sup> Панов В. Д., Лурье П. М., Ларионов Ю. А. Климат Ростовской области: вчера, сегодня, завтра. Ростов-на-Дону, 2006 г.

тоспособность агрофирмы на выбранном сегменте рынка сельхозпродукции связан с расщеплением производства по разным районам, пусть даже и близлежащим. Реальная ситуация с климатом такова, что в соседних районах одной и той же области режим водного обеспечения может существенно различаться. Соответственно возникает возможность сгладить негативные последствия неблагоприятных погодных условий. Именно поэтому в настоящее время весьма популярным стал тезис о необходимости создания крупных агрофирм.

Еще одним доводом в пользу такой модели развития агропредприятия является то обстоятельство, что в подобных случаях можно добиться более продуктивного использования сельскохозяйственной техники, которой располагают хозяйства, особенно если подразделения одной и той же агрофирмы расположены на протяжении 150–200 км вдоль вектора «юг-север». В этом случае возможность эффективного использования техники по отдельным видам машин увеличивается в многократном размере. Такая специфическая техника, как комбайны, из-за малого срока использования окупается достаточно долго. Отечественные машины — в лучшем случае через 1,5–2 года, а импортные — через 3–5 лет. При этом капиталовложения в комбайны весьма значительны по сравнению с прочей техникой, используемой в агробизнесе. Однако если комбайны эксплуатируются на протяжении сезона не один месяц, как это практикуется в небольших хозяйствах, а полтора-два месяца, что становится возможным при меридианном расположении полей сельхозпредприятия, эффективность этих капиталовложений резко повышается. Похожая картина складывается и по другим машинам и агрегатам, используемым в растениеводстве.

Однако при таком подходе довольно сложно построить менеджмент агрофирмы так, чтобы не потерять управляемость подразделениями и при этом сохранить их эффективность. Проблема заключается в том,

что единообразные правила и рекомендации в данном случае будут провоцировать негативные последствия для бизнеса, поскольку даже такая простая задача, как принятие решений о норме высева семян, становится сложной головоломкой.

Средняя норма высева кукурузы на юге России должна составлять 55–60 тыс. зерен на гектар. В то же время, согласно исследованиям отраслевых институтов, в засушливых районах следует высевать не более 45 тыс. семян, а в случае опасности развития серьезной засухи данный показатель нужно корректировать таким образом, чтобы к уборке урожая плотность посадки не превышала 25–30 тыс. растений на гектар<sup>2</sup>. В связи с этим подобные решения должны в значительной степени основываться на особенностях конкретной местности. Очевидно, что это идет вразрез с традиционным подходом руководителей крупных агрофирм, стремящихся к единообразию управленческих директив. В результате возникает конфликт интересов, что не способствует улучшению производительности труда и препятствует повышению объемов выпуска продукции.

В то же время расширение полномочий руководителей отделений на местах провоцирует реализацию риска некомпетентности, оценить который в агробизнесе заранее крайне сложно. В силу этих обстоятельств конкурентоспособность сельхозпредприятия в значительной степени зависит от того, насколько правильно выбран баланс между директивным методом управления и подходом, при котором существенная часть управленческих решений делегируется нижестоящим подразделениям фирмы. При этом единственно верной пропорции в данном вопросе не существует. Слишком многое зависит от особенностей региона, менталитета работников, уровня квалификации руководителей, а также от таких специалистов, как агрономы и зоотехники.

<sup>2</sup> Результаты исследований ВНИИ Орошаемого земледелия, г. Волгоград.

## Опасные заблуждения

Казалось бы, бесспорным является утверждение, что современные агротехнологии являются краеугольным камнем при построении конкурентоспособной фирмы в сфере производства сельхозпродукции. Однако урожайность ключевых сельскохозяйственных культур в России в настоящее время мало отличается от аналогичных показателей полутора-столетней давности (см. таблицу).

Если сопоставить уровень механизации нынешнего века и позапрошлого столетия, когда использовался исключительно ручной труд, а в качестве тягловой силы — лошади и волы, то становится понятным, насколько плохи дела в отечественном агропроизводстве. По данным Росстата, на протяжении последнего десятилетия число убыточных и прибыльных сельхозпредприятий было приблизительно одинаковым. Это значит, что половина отечественных агрофирм занимается только тем, что пытается просто выжить.

Совокупность этих обстоятельств формирует впечатление легкости решения задачи создания конкурентоспособной агрофирмы, поскольку для этого всего-то и нужно обеспечить село современной техникой. Но это иллюзия. Такие современные агротехнологии, как «No-Till», сами по себе мало что значат. Так, небольшие фермерские хозяйства Ростовской области давно уже перешли на эту «безпахотную» технологию обработки земли, потому что по-иному хозяйствовать просто невозможно из-за чрезмерной стоимости дизельного топлива. Тем не менее урожайность от этого за последнее десятилетие нисколько не увеличилась. Причина тому — использование подобных агротехнологий без должного соблюдения всех правил обработки земли, применения гербицидов, удобрений и прочей химии, что на практике дает результат, который мало отличается от любого традиционного метода земледелия, и столь высоких капиталовложений.

Вместе с тем использование агрохимии требует значительных средств. Однако их вложение является весьма сомнительной

Таблица

## Урожайность отдельных культур в России, ц/га

Культура	1875 г. **	1992–2008 гг. ***
Озимая пшеница	13,1–19,7	13,1–23,8 *
Озимый ячмень	9,7–14,6	
Яровая пшеница	9,6–14,5	
Кукуруза	17,7–29,5	
Подсолнечник	10,4–21,7	7,8–12,3
Картофель	65–197	103–130
Свекла сахарная	160–327	188–362

\* Зерновые культуры (в весе после доработки)

\*\* Источник: данные Комитета сельскохозяйственной консультации, состоящего при Императорском Московском обществе сельского хозяйства, 1875 г.

\*\*\* Источник: данные Федеральной службы государственной статистики

операцией с точки зрения финансов. Дело в том, что согласно отечественным нормативам внесение удобрений повышает урожайность в денежном выражении ровно на столько, сколько приходится потратить на все агрохимические мероприятия. В отличие от земледелия «без химии» агрофирма вынуждена принимать дополнительный риск, возникающий вследствие увеличения капиталовложений, ведь прирост урожайности является лишь ожидаемым событием, которое совсем необязательно произойдет. Поэтому любые неблагоприятные погодные условия способны перечеркнуть все планы земледельцев.

Популярные сегодня новомодные агротехнологии, такие как «No-Till», на отечественной земле «не работают», поскольку в развитых европейских странах, откуда пришла эта технология, агропредприятия за применение агрохимии получают компенсации от государства. Причем их размер таков, что обеспечивает повышение рентабельности бизнеса, стимулируя тем самым фермеров Европы активно использовать агрохимию. В результате урожайность на полях наших соседей по континенту значительно выше по сравнению с отечественными угодьями. Поэтому упование на некие чудодейственные заморские агротехнологии, которые позволят решить все проблемы в отечественном

сельскохозяйственном производстве, является заблуждением.

### Три составные части конкурентоспособности

Выходов из этого тупика немного. По сути, их три. Первый вариант опирается на интенсификацию производства всеми доступными методами и приемами, причем со всеми вытекающими последствиями — значительными капиталовложениями, большим числом технологических операций, использованием удобрений, пестицидов и т. д. Это дело непростое, хотя и решаемое. По словам заслуженного агронома России Кайруллы Алимова, для обеспечения эффективности в растениеводстве необходимо воздействовать на 46 факторов, которые влияют на размер будущего урожая. Он наверняка повысится, но при этом резко возрастет и себестоимость продукции, и риски. Появляется и новая опасность: помимо обычных угроз, агрофирма подвергается риску снижения эффективности в будущем из-за падения качества почвы.

Второй вариант связан с концентрацией усилий на так называемом «экологическом» земледелии. Оно основано на идее выращивания всех продуктов питания без химии, в естественном виде. В этом случае число

технологических операций резко уменьшается. Расходы на химикаты и удобрения стремятся к нулю. Издержки производства практически минимальны. Урожаи не будут столь высокими, как при интенсивных технологиях, однако выгода заключается в стабильности, достигаемой за счет планомерного и постоянного роста плодородия почвы при использовании правильных севооборотов, без которых экологическое земледелие просто бессмысленно. Второй ключевой выигрыш состоит в том, что предприятие может пройти сертификацию на предмет соответствия продукции экологическим нормам. Третий положительный аспект экологического агробизнеса заключается в том, что данное направление почти всегда требует меньших капиталовложений по сравнению с интенсивными методами сельхозпроизводства.

В России подобная сертификация делает пока первые шаги. В странах Европы, в США и Японии она является обязательной для продукции с маркой «био», «биологическая», «эко», «экологическая», а также «органик» и «органическая». Использование данной практики значительно повышает маркетинговые возможности агрофирмы по продвижению своей продукции на рынке. В России уже существуют попытки развития подобного вида бизнеса на промышленной основе, но в силу отсутствия соответствующей системы ретейла, имеющего в своей структуре специализированные магазины или хотя бы отделы, перспективность таких проектов пока выглядит весьма неопределенной.

Третий вариант решения задачи повышения эффективности агробизнеса основывается на идее создания многопрофильного сельхозпредприятия. В этом случае, например, выращивание продукции растениеводства сочетается с мясным и молочным направлениями. Это связано с серьезными инвестициями, поскольку для достижения поставленной цели наверняка придется удлинить технологическую цепочку, скажем, включить в нее производство комбикормов, охлаждение молока, забой, разделку и за-

морозку мяса, а, может быть, и его переработку в полуфабрикаты.

### Опасная вертикаль

Перечисленное выше является лишь первым шагом к повышению конкурентоспособности агрофирмы, поскольку существует еще одна серьезная проблема. В результате реформ последних 20 лет современный отечественный рынок сельхозпродукции сложился таким образом, что производитель получает минимальную маржу прибыли по сравнению с прочими звеньями цепи переработки и распределения товаров. Производители молока за свою продукцию получают 5–6 руб. за литр. Фирмы, занимающиеся первичной переработкой молока, продают его по 10–12 руб. за литр. После стерилизации и упаковки цена достигает 18–22 руб. за литр. В магазине этот продукт стоит по меньшей мере 38 руб. Нечто похожее происходит и в других сегментах сельхозпроизводства. Доходит до того, что сельхозпроизводителям выгоднее топить печи зерном, чем углем.

Теплотворная способность зерновых культур равна примерно 4500 ккал/кг, а у отдельных злаков, таких как рапс, еще больше — около 6300 ккал/кг. В то же время данный показатель для каменного угля колеблется в пределах от 4900 до 6500 ккал/кг в зависимости от его качества. Стоимость данного вида топлива составляет от 3500 до 4500 руб./т, причем без доставки «на дом». Исходя из представленных цифр и вычисления энергетического баланса угля и зерна, последнее должно стоить никак не меньше 3250 руб./т на условиях «франко-склад» производителя. Однако в 2009 г. этот показатель был недостижим. Более 2000 руб./т за зерно чистыми после доставки потребителю фермерам выручить практически не удавалось за урожай ни в 2009 г., ни в 2008 г.

Иными словами, рынка сельхозпродукции как такового в России нет. Есть только его видимость, которая на практике имеет чрезвычайно уродливую форму диктата

покупателей. Именно поэтому в последние годы весьма модной стала идея создания агрохолдингов, которые представляют собой вертикально интегрированные предприятия по производству, переработке и распределению сельхозпродукции. Построение такой цепочки позволяет фирмам подменить собою рынок. Поэтому появляется возможность оставлять у себя ту часть прибыли, которая в противном случае досталась бы посредникам, а добавочную стоимость можно на более справедливой основе разделить между всеми участниками бизнеса, построенного по вертикальной схеме.

Надо сказать, что вертикальная интеграция является мерой скорее вынужденной и неестественной, нежели эффективной. Отечественные агрохолдинги при реализации своих планов сталкиваются со множеством серьезных проблем, решить которые они бывают просто не в состоянии. «Одна из наиболее серьезных угроз возникает по причине так называемого фабричного технократизма, — считает Дмитрий Рылько, генеральный директор Института Конъюнктуры Аграрного Рынка. — Так, неполадки в работе офиса или простой станка на заводе чреваты финансовыми потерями. В то время как остановка сельскохозяйственного «конвейера» приводит к катастрофе. Способность приспособиться к таким сбоям у централизованной «фабрично-офисной» системы управления очень низка. Поэтому многие агрохолдинги несут неоправданно высокие потери, прежде чем сумеют преодолеть неожиданно возникшие трудности в сфере менеджмента, которые могут быть весьма значительными»<sup>3</sup>.

Частным случаем проблемы фабричного технократизма является потеря управляемости процессами производства и развития. Впрочем, по словам председателя совета директоров ЗАО «Сибирский аграрный холдинг» Павла Скурихина, наличие возможных проблем с управлением полностью зависит

от того, кто и как это управление организует<sup>4</sup>. Иначе говоря, успех развития конкурентоспособной агрофирмы во многом зависит от того, кто и как будет преобразовывать потенциал в реальность. Известно, что большая часть начинаний, осуществленных по наитию, оканчивается провалом.

Наиболее заметный пример такого фиаско — прожект известного олигарха Владимира Потанина. В 2001 г. был создан холдинг «Агрос», в планы которого входило приобретение 1 млн га земли, достижение выручки в 500 млрд долл. в год и прорыв в пятерку крупнейших сельхозпроизводителей мира. Уставный капитал компании составил фантастические по тем временам 100 млн долл., дополненных 200 млн долл. оборотных средств. Однако уже в 2002 г. этот агрохолдинг начал распродавать свои активы, так и не достигнув первоначально поставленной цели. Анализ сделок показывает, что стратегия фирмы выстраивалась на ходу. Фактически активы сначала покупались, а потом им пытались найти применение. По мнению многих наблюдателей, крушение этого проекта было обусловлено тем, что весь процесс шел «сверху вниз», а не «снизу вверх», т. е. не от земли.

## История повторяется

Мировой опыт создания агрохолдингов показывает, что рассмотренная модель развития бизнеса в сельском хозяйстве крайне нестабильная, особенно если организация интегрирована в растениеводство. Инвесторам сложно смириться с чрезмерными колебаниями ежегодной выручки, немислимыми в других сферах экономики. Поэтому владельцы агробизнеса нередко относятся к успехам фирмы как к временному явлению и стремятся по возможности быстрее выйти из инвестиций.

Именно по такому сценарию 100 лет назад развивался агробизнес в США. На тер-

<sup>3</sup> Журнал «Агроинвестор», № 1–2002.

<sup>4</sup> «Агроныйос», интервью КС.

ритории современного штата Северная Дакота и западной части Миннесоты в течение короткого времени было создано множество сверхкрупных ферм, получивших название аграрных бонанз. Земельные угодья таких агрофирм (с учетом изменения технической вооруженности агропроизводства за истекшие 100 лет) сопоставимы с площадями, которые сегодня находятся в распоряжении российских агрохолдингов — от 40 до 120 тыс. га.<sup>5</sup> Еще одна сходная с отечественными агрохолдингами особенность миннесотских аграрных бонанз заключается в том, что развитие бизнеса осуществлялось за счет несельскохозяйственного капитала. Поэтому все делалось с размахом.

Несмотря на значительные успехи, часть фабрик-ферм уже через пару лет после создания стала сдавать свои земельные участки в аренду индивидуальным фермерам. При этом материнская компания, которой принадлежала бонанза, продолжала снабжать фермерские хозяйства средствами производства, определяла структуру севооборота и забирала в рамках централизованной закупки весь урожай. Позже многие компании стали применять договоры аренды с правом выкупа земельного участка. Ключевое условие было таким: независимо от того, что выращивает фермер, он должен был в течение 10–20 лет выплачивать стоимость земельного участка пшеницей. Система работала на удивление хорошо для обеих сторон. Наиболее удачливые американские фабрики-фермы продержались на плаву несколько десятилетий.

Вывод из этого примера прост. Чтобы сохранить конкурентоспособность, российским агрохолдингам надо было еще вчера думать над тем, каким образом будут выходить из бизнеса несельскохозяйственные инвесторы. Опыт американских бонанз подсказывает один из вариантов решения данной задачи — переход от сельхозпроизвод-

ства к контролю над продукцией. На отечественной почве это может быть реализовано, скажем, через установление диктата над местными фермерскими хозяйствами путем предоставления им займов от фондов, принадлежащих агрохолдингу.

Еще одна действенная стратегия базируется на передаче части рисков малым сельхозпредприятиям. В этом случае топливо, техника, агрегаты, технологии и семена предоставляются фермерским хозяйствам без условия немедленной оплаты. Платежи принимаются товарной продукцией в фиксированном объеме, дополнительно гарантируется приобретение остального урожая. Подобный вариант позволяет агрофирме передать частному сельхозпроизводителю даже самую опасную угрозу — погодный риск. Правда, эта возможность продуктивна только в том случае, если найден действенный механизм обеспечения гарантий возврата займов.

### **Три главных условия конкурентоспособности агрофирмы**

Не секрет, что уровень конкурентоспособности современных отечественных сельхозпредприятий является крайне низким. При этом инвестиции, под которыми, как правило, понимаются вложения в новейшие агротехнологии, проблемы не решают. Значительно более важный вопрос заключается в том, как построен бизнес в сфере сельскохозяйственного производства. Именно это является отправной точкой для создания системы управления бизнес-процессом, конечная цель которого состоит в том, чтобы обеспечить не только устойчивость агрофирмы к неблагоприятным изменениям рыночной среды, но и создать условия для повышения конкурентоспособности бизнеса.

При этом ключевым моментом является точное определение места фирмы на рынке — ее специализация, уровень диверсификации. Причем последний показатель необязательно определяется только лишь

<sup>5</sup> Оценки Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР).

спектром выпускаемой продукции. Риски можно распределить путем рассредоточения сельхозпроизводства по территориям, имеющим разные климатические характеристики, если речь идет о растениеводстве. Только после решения этих задач имеет смысл заниматься инновациями, связанными с применением новых агротехнологий. В противном случае они могут оказаться избыточными инвестициями, которые при использовании ссудного капитала не позволят агрофирме не только стать конкурентоспособной, но и создадут условия для ее преждевременного банкротства, поскольку климатические условия в России, а также несовершенство ее правовой базы не позволяют рассчитывать на ту отдачу от внедрения инновационных агротехнологий, которую они дают в других странах.

Следующим важным условием обеспечения конкурентоспособности агрофирмы является совершенствование системы управления бизнесом. Имеющийся опыт показывает, что это связано с поиском весьма сложных решений в казалась бы понятных и простых вопросах. По сути, все сводится к тому, чтобы определить степень свободы управленческих решений руководителей подразделений, а также профильных специалистов. С одной стороны, административно-командный метод в сельскохозяйственном производстве обеспечивает ясную и понятную картину бизнеса, включая и меру его риска благодаря прозрачному механизму принятия решений. С другой стороны,

данный стиль управления способен создать и значительные угрозы для бизнеса. Парадокс состоит в том, что то же самое можно сказать и о других подходах к менеджменту агрофирмы, которые основываются на делегировании значительной части управленческих решений на более низкие уровни. Поэтому управление агрофирмой должно строиться на компромиссных решениях, которые учитывают уникальные особенности, свойственные практически каждому сельхозпредприятию.

### Список литературы

1. Настольная книга для русских сельских хозяйств (в 2-х томах), Санкт-Петербург. Издание А. Ф. Девриена. 1875–1876.
2. Изменение климата, 2001 г.: Научные аспекты. — Межправительственная группа экспертов по изменению климата, учрежденная Всемирной Метеорологической Организацией и Программой Организации Объединенных Наций по окружающей среде.
3. Изменение климата, 2001 г.: Последствия, адаптация и уязвимость. — Межправительственная группа экспертов по изменению климата, учрежденная Всемирной Метеорологической Организацией и Программой Организации Объединенных Наций по окружающей среде.
4. «Климат Ростовской области: вчера, сегодня, завтра» Панов В. Д., Лурье П. М., Ларионов Ю. А., Ростов-на-Дону, 2006 г.
5. Крестьянские Ведомости: [www.agronews.ru](http://www.agronews.ru)
6. Материалы Института конъюнктуры аграрного рынка: [www.ikar.ru](http://www.ikar.ru)

---

*M. V. Chekulaev, Expert in risk management, Rostov region, mchklv@rambler.ru*

### HOW TO MAKE AN AGROFIRM COMPETITIVE

It is believed that the use of cutting edge technologies is a key to increasing competitive capacity of an agrofirma. However, it is a very narrow view upon a competition issue in the sphere of agriculture that is governed by numerous details and nuances the understanding of which broadens the idea of key areas for making efforts by management in order to increase competitive capacity. Competitive capacity issues of an agrofirma are studied from this very position.

**Key words:** competitive capacity of an agrofirma, climate risks, management system of an agrofirma, modern agrotechnologies, agriculture product market, vertically integrated agrohholdings.