



## ОБОСНОВАНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АГРОПРОМЫШЛЕННОЙ КОМПАНИИ

И.А. Анциферова, студентка 4-го курса  
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»  
e-mail: [irina619586@gmail.com](mailto:irina619586@gmail.com)

В. В. Нордин, канд.техн.наук,  
ФГБОУ ВО «Калининградский государственный  
технический университет»  
e-mail: [v.nordin@yandex.ru](mailto:v.nordin@yandex.ru)

Стратегия необходима для успешной работы любого бизнеса, в том числе агропромышленного сектора. Формирование и реализация собственной стратегии развития позволяют компании проанализировать рынок на момент начала своей деятельности, узнать свое положение на нем, установить необходимые цели и создать пошаговый план развития для достижения каждой из них. В статье рассматривается обоснованность деятельности группы компаний (ГК) «Содружество» с помощью различных методов анализа, выявлены проблемы и преимущества компании. На основе анализа предложены рекомендации для повышения эффективности деятельности агропромышленной компании.

*Ключевые слова:* стратегия компании, соя, агропромышленный комплекс, эффективность компании, SWOT–анализ, PEST–анализ, конкуренты, рекомендации

### ВВЕДЕНИЕ

Стратегия должна обеспечивать устойчивую конкурентную позицию организации и достижение основных целей в соответствии с различными критериями.

Критерии эффективной стратегии следующие:

- 1) правильность мышления – осознание того, что стратегическое управление представляет собой синтез науки, искусства и управленческой практики;
- 2) ситуативность – эффективная стратегия всегда интегрирует характеристики данной конкретной ситуации в ключевые факторы на будущее;
- 3) уникальность – организация должна отличаться от своих конкурентов, это отличие должно стать основой стратегического конкурентного преимущества;
- 4) неопределенность будущего как стратегическая возможность – будущее в принципе не может быть определено, поэтому современная стратегия должна уметь превращать изменения во внешней среде в свои конкурентные преимущества;
- 5) гибкая адекватность – для реализации новых возможностей, возникающих во внешней среде, стратегические изменения в организации должны быть адекватны внешним изменениям.

Классификация стратегий (рис. 1) разнообразна из-за разных авторских подходов и особенностей признаков классификации[1].

Стратегия формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.

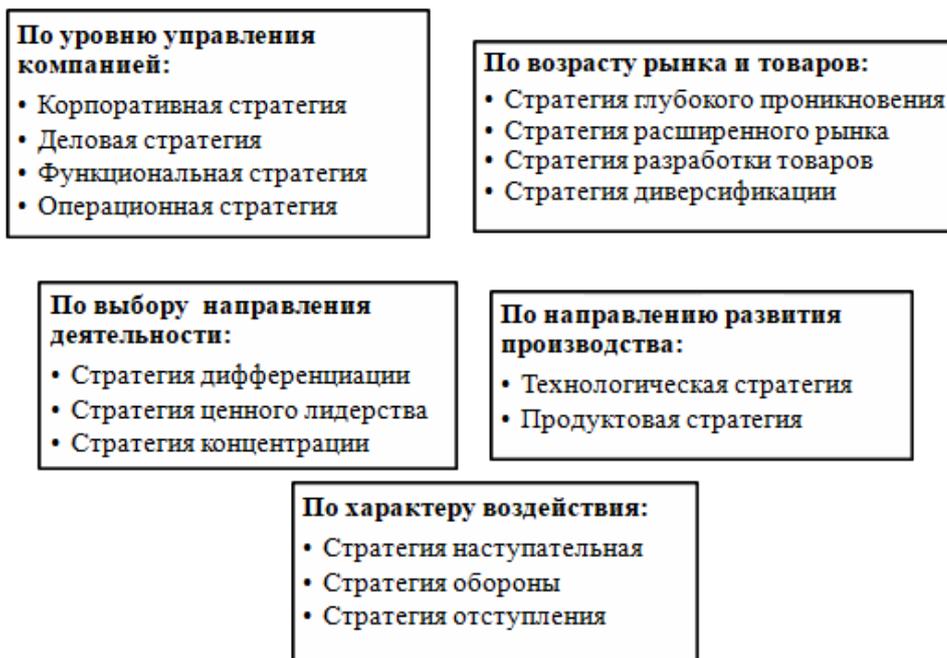


Рисунок 1– Классификация стратегий

## ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ

ГК «Содружество» – международный агропромышленный холдинг с активами в России, Белоруссии, Бразилии и Парагвае.

Компания, созданная в 1994 г., – один из крупнейших инвесторов Особой экономической зоны в Калининградской области и реализует на территории региона масштабные проекты, включенные в перечень системообразующих организаций и приоритетных проектов Северо-Западного федерального округа РФ, утвержденных В.В. Путиным. В соответствии с многообразием видов деятельности компания является агропромышленным комплексом.

На сегодняшний день ГК «Содружество» — крупнейший экспортер российской сельскохозяйственной продукции и ведущий поставщик ингредиентов для животных кормов в стране[2].

## ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

**Цель** исследования – обоснование деятельности компании.

Задачами исследования являются:

- анализ стратегии предприятия и ее корректировка при необходимости;
- анализ деятельности компании;
- разработка рекомендаций по улучшению деятельности компании.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве методов исследования использовались: анализ доли рынка, техника анализа ПЭСТ (PEST) и СВОТ (SWOT)[3].

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Предприятие ГК «Содружество» в Калининградской области не имеет конкурентов [4]. Хотя на российском рынке на постоянной основе и действуют семь компаний (рис. 2), но крупнейшим агропромышленным холдингом по глубокой переработке масленичных культур является ГК «Содружество», второй ведущий участник рынка – ГК «ЭФКО».

Проведенный анализ показывает, что ГК «Содружество» занимает самую большую долю рынка, что говорит о том, что она, по сути, монополист в данной отрасли.

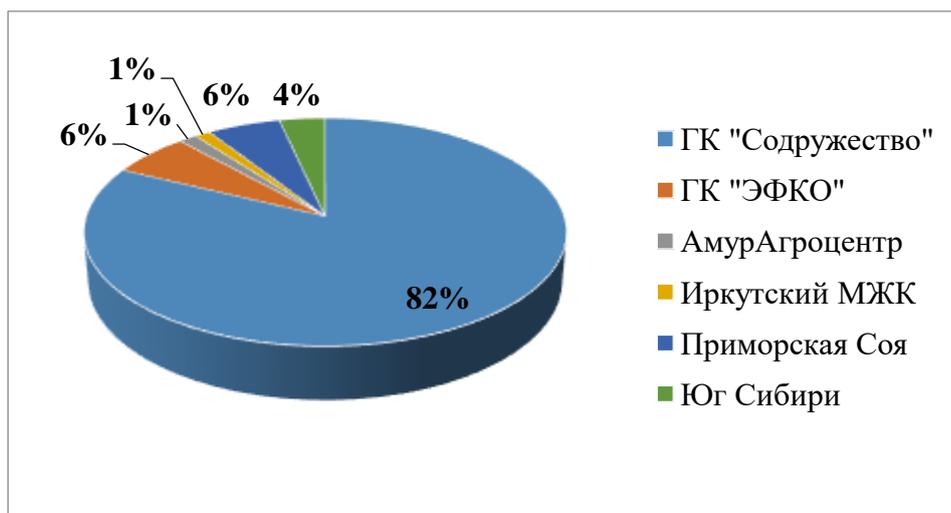


Рисунок 2–Доли крупнейших конкурентов по обработке масленичных культур

У компании комбинируются две стратегии: дифференциации и концентрации. Но в большей степени деятельность компания акцентирована на стратегию концентрации, потому что основывается на следующих конкурентных преимуществах:

- 1) лидерство в издержках перед конкурентами при обслуживании выбранной рыночной ниши;
- 2) дифференциация продукции в соответствии с потребностями и ожиданиями потребителя целевого рынка.

Стратегии концентрации на рыночной нише предприятия на основе низких издержек или дифференциации продукции являются привлекательными стратегическими подходами при следующих условиях:

- сегмент обладает хорошим потенциалом роста на ближайшую и отдаленную перспективу;
- компания имеет достаточный опыт и ресурсы для налаживания эффективного обслуживания данного сегмента;
- она может защитить себя от внешних угроз доброжелательным отношением потребителей и способностью первоклассного обслуживания покупателей на выбранном сегменте рынка.

Компании целесообразно придерживаться стратегии концентрации и не менять ее, так как это является эффективным направлением, способным обеспечивать более высокий уровень обслуживания клиентов или меньшие издержки для выбранного сегмента по сравнению с конкурентами, работающими на весь рынок. Такое возможно благодаря специализации и целенаправленному использованию средств на продвижение на локальном рынке. Концентрация на определенных группах клиентов позволяет удовлетворить их особые запросы, на которые не обращают внимания конкурентов.

Для анализа тенденций изменения макросреды компании использована техника анализа ПЭСТ (PEST), дающая возможность качественно оценить факторы окружения в их влиянии на конкретную фирму (табл.1).

Таблица 1 –PEST–анализ ГК «Содружество»

<b>Р- политика</b>	<b>Е- экономика</b>
P1. Гос. поддержка развития с/х; (+,среднее)	E1. Кредитование с/х; (+, среднее)
P2. Финансирование грантов; (+, слабое)	E2. Динамика рынка с/х; (+,среднее)
P3. Ужесточение экологического законодательства; (+, среднее)	E3. Нехватка квалифицированных кадров ;(-,среднее)
P4. Влияние международных отношений на закупку; (-, среднее)	E4. Инвестиционный бизнес-климат; (+,среднее)
P5. Антимонопольное регулирование;(-, слабое)	E5. Повышение уровня инфляции;(-,среднее)
<b>S- социум</b>	<b>T- технологии</b>
S1. Сезонность (в разное время года требуется разное кол-во раб. силы); (+,сильное)	T1. Внедрение новых технологий; (+,среднее)
S2. Уровень доходов населения; (-,среднее)	T2. Автономная структура производства; (+, среднее)
S3. Уровень образования; (+, слабое)	T3. Технологическая и коммуникационная инфраструктура; (+,слабое)
S4. Качество по доступным ценам; (+,среднее)	T4. Безотходность производства в отрасли; (+,среднее)
S5. Воздействие рекламы на общество.(+,сильное)	T5. Выпуск новой продукции; (+, слабое)

По таблице PEST–анализа видно, что наибольшее влияние на потребительский рынок оказывают технологические и социальные изменения.

SWOT–анализ (табл. 2) – это популярный анализ маркетинговой информации, на основании которого можно установить, в каком направлении организации следует развивать свой бизнес, и обоснованно распределять ресурсы компании. Результатом анализа является разработка приоритетных направлений развития.

Таблица 2 –SWOT–анализ ГК «Содружество»

<b>Сильные стороны</b>	<b>Весомости</b>	<b>Слабые стороны</b>	<b>Весомости</b>
S1. Обеспеченность производственными помещениями	0,15	W1. Износ машинно-транспортного парка	0,24
S2. Наличие природных земельных ресурсов	0,20	W2. Сильная зависимость от импортного сырья	0,20
S3. Эффективная организация производства	0,25	W3. Ограниченный срок жизни продукции	0,16
S4. Достаточно высокое качество продукции	0,17	W4. Текучесть кадров	0,14
S5. Эффективная система мотивации и стимулирование персонала	0,13	W5. Износ основных производственных фондов	0,26
S6. Сильные конкурентные позиции предприятия	0,10		
Σ	1,00	Σ	1,00

Возможности	Весо- мости	Угрозы	Весо- мости
О1. Государственная поддержка	0,15	Т1. Рост уровня инфляции	0,20
О2. Доступность инвестирования	0,13	Т2. Возможность появления новых конкурентов	0,10
О3. Развитие системы националь- ных проектов	0,11	Т3. Нестабильность законодательства	0,12
О4. Привлечение источников финан- сирования	0,17	Т4. Диспаритет цен	0,13
О5. Хорошая развитость системы коммуникации	0,20	Т5. Международное положение.	0,45
О6. Быстрое развитие технологий	0,13		
О7. Привлечение доп. инвестиций	0,11		
$\Sigma$	1,00	$\Sigma$	1,00

Весомости факторов SWOT–анализа определялись методом парных сравнений [5], как это сделано в табл. 3 для слабых сторон компании. Для количественного подсчета баллов знаки предпочтительности заменялись числами 0,5; 1,0 и 1,5. Ранжированная диаграмма представлена на рис. 3.

Таблица 3 – Ранжирование слабых сторон SWOT–анализа

Слабые стороны	Слабые стороны					$\Sigma$	Весо- мости
	W1	W2	W3	W4	W5		
W1. Износ машинно- транспортного парка	1	≈	>	>	≈	6	0,24
W2. Сильная зависимость от импортного сырья	≈	1	≈	>	<	5	0,20
W3. Ограниченный срок жизни продукции	<	≈	1	≈	<	4	0,16
W4. Текучесть кадров	<	<	≈	1	<	3,5	0,14
W5. Износ основных производственных фондов	≈	>	>	>	1	6,5	0,26
$\Sigma$	-	-	-	-	-	25	1,00

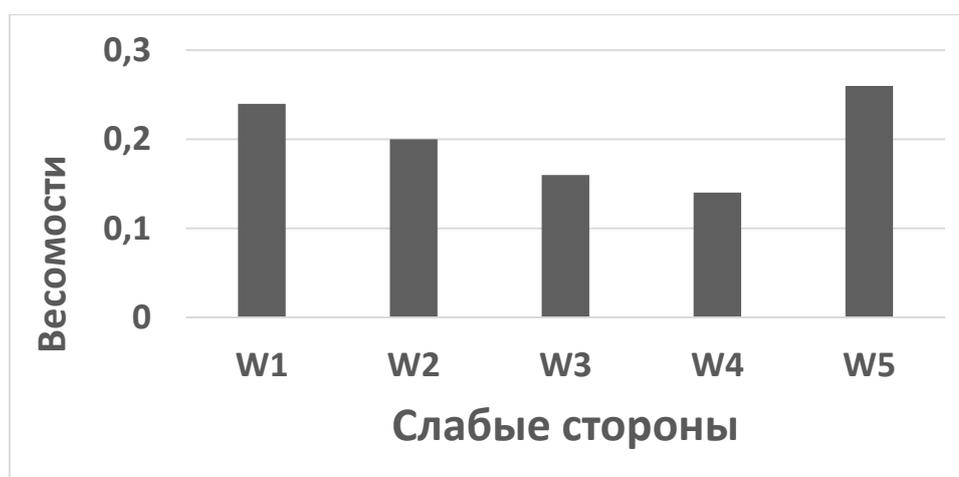


Рисунок 3–Ранжирование слабых сторон

Самой значимой слабостью компании является износ производственных фондов и машинно-транспортного парка. Компании в первую очередь следует предпринять их замену. ГК «Содружество» можно рассмотреть вариант лизинга техники для перевооружения машинно-транспортного парка.

Весомости факторов для других квадратов SWOT-анализа получены аналогично.

Из SWOT-анализа видно, что ситуация на данный момент стабильная, но у компании есть слабые стороны, на которые стоит обратить внимание. Поэтому для укрепления своих конкурентных позиций необходимо заняться минимизацией своих слабостей.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время ситуация в мире довольно нестабильна, и достаточно сложно прогнозировать наиболее действенные мероприятия компании, однако ей следует придерживаться стратегии концентрации с элементами стратегии дифференциации. По всей видимости, целесообразно связывать свои действия, заменяя импортное сырье на отечественное. Для этого компании стоит рассмотреть выращивание масличных культур в нашей стране.

Во избежание дефицита ресурсов ГК «Содружество» необходимо регулировать баланс наличия сырьевой базы и перерабатывающих мощностей за счет следующих рекомендаций (с учетом результатов SWOT-анализа):

- увеличение площадей под выращивание масличных культур, особенно сои и рапса, применение современных технологий возделывания масличных культур и их глубокой переработки;

- дальнейшее техническое перевооружение масло перерабатывающих организаций на основе создания современного конкурентоспособного инновационного потенциала маслопереработки.

Актуальным для государств-членов ЕАЭС (Евразийский экономический союз) является развитие современных технологий глубокой переработки масличных культур и растительных масел, снижение логистических издержек за счет совершенствования инфраструктуры хранения, производства и транспортировки масложировой продукции и других аспектов.

Неотъемлемый элемент развития перерабатывающей отрасли ЕАЭС – привлечение инвестиций в совместные кооперационные проекты в сфере производства масличных культур и масложировой продукции.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганцевой, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завады, Т.В. Клекоты, Э.В. Кондуковой, К.Д. Сафонова, И.В. Тарасюк. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

2. Официальный сайт ГК «Содружество» [Электронный ресурс]. [Электронный доступ] - Р- URL: <https://sodrugestvo.ru>. (дата обращения 14.03.2022).

3. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран: пер. с англ. / М. Портер / Под ред. В.Д. Щетинина. – Москва: Международные отношения, 2016. – 896 с.

4. Официальный сайт АО «Корпорация развития Калининградской области» [Электронный доступ] – URL: <https://www.kgd-rdc.ru>. (дата обращения 16.03.2022).

5. Муров, В.М. Логистика: учебно-методическое пособие по практическим занятиям / В.М. Муров, В.В. Нордин. – Калининград, 2015. – 117 с.

## JUSTIFICATION OF DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF ACTIVITIES OF AGRO-INDUSTRIAL COMPANY

I.A.Antsiferova, a 4rd year student of the Bachelor's program INOTECU  
Kaliningrad State Technical University [irina619586@gmail.com](mailto:irina619586@gmail.com)

V.V. Nordin, Ph.D., Associate Professor, Department of Management, Kaliningrad State  
Technical University, [v.nordin@yandex.ru](mailto:v.nordin@yandex.ru)

**Abstract.** The strategy is necessary for the successful operation of any business, including the agro-industrial sector. The formation and implementation of its own development strategy allows the company to find out its position in the market, analyze the market at the time of the start of activity, set the necessary goals and create a step-by-step development plan to achieve each goal. The article examines the validity of the activities of the So-Druzhestvo Group with the help of various methods of analysis, problems and advantages are identified. Based on the analysis, recommendations are proposed to improve the efficiency of the agro-industrial company.

*Keywords:* company strategy, soybeans, agro-industrial complex, company efficiency, SWOT analysis, PEST analysis, competitors, recommendations.