УДК 339.137

Арутюнян К. Т.
магистрант
ФГБОУ ВО Омский ГАУ
г. Омск, Россия
Погребцова Е.А.
канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО Омский ГАУ
г. Омск, Россия

Особенности формирования конкурентных преимуществ сельскохозяйственного предприятия в современных условиях

Аннотация. Комплексная оценка конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий включает в себя определение их конкурентных преимуществ, анализ занимаемых рыночных ниш и выявление корневых причин, влияющих на эти аспекты. Определение конкурентоспособности компании является комплексной проблемой, требующей анализа множества факторов. Суть этого процесса заключается в идентификации ключевых количественных метрик, отражающих конкурентные преимущества, и их последующей консолидации. Действительно, любое предприятие можно рассматривать как совокупность качественных характеристик, изменение которых неизбежно влечет за собой количественные и качественные трансформации.

В статье рассмотрен алгоритм формирования конкурентных преимуществ. Произведён общий сравнительный анализ конкурентоспособности ООО «Компания Русское зерно» и основных конкурентов предприятия в области растениеводства. На основе анализа выявлены применяемые стратегии для предприятий. Для рассматриваемые предприятия выбраны два направления развития с указаниям цели и мероприятий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, сельскохозяйственное предприятие, стратегия, направление, конкурент, направление, анализ.

Arutyunyan K.T.
Master's student
of FGBOU IN Omsk GAU
Omsk, Russia
Pogrebtsova E.A.
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
of FGBOU IN Omsk GAU
Omsk, Russia

Features of the formation of competitive advantages of an agricultural enterprise in modern conditions

Annotation. A comprehensive assessment of the competitiveness of agricultural enterprises includes the identification of their competitive advantages, the analysis of occupied market niches and the identification of root causes affecting these aspects. Determining the competitiveness of a company is a complex problem that requires an analysis of many factors. The essence of this process is the identification of key quantitative metrics reflecting competitive advantages and their subsequent consolidation. Indeed, any enterprise can be considered as a set of qualitative characteristics, the change of which inevitably entails quantitative and qualitative transformations. The article considers an algorithm for the formation of competitive advantages. A general comparative analysis of the competitiveness of Russian Grain Company LLC and the company's main competitors in the field of crop production has been carried out. Based on the

analysis, the applied strategies for enterprises are identified. Two directions of development have been chosen for the enterprises under consideration, following the instructions of the purpose and activities.

Keywords: competitiveness, agricultural enterprise, strategy, direction, competitor, direction, analysis.

Для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности предприятий в современной экономике первостепенное значение имеет разработка эффективной системы управления. Эффективность предприятия, по сути, является мерой того, насколько успешно оно преобразует затраты в результаты. Завоевание и удержание конкурентных преимуществ – это фундамент успеха в любой конкурентной борьбе. При этом рентабельность активов напрямую зависит от степени внедрения передовых стратегических маркетинговых подходов.

Ключевым вопросом развития сельскохозяйственных предприятий является целенаправленное формирование устойчивых конкурентных преимуществ. При этом необходимо учитывать высокую конкуренция на агропродовольственном рынке, необходимость импортозамещения и обеспечения продовольственной безопасности.

На современном рынке предприятия прилагают значительные усилия для достижения доминирующего положения. Их амбиции заключаются в увеличении объемов продаж до максимально возможного уровня и захвате существенной доли рынка. Конкуренция между ними проявляется в различных аспектах: компании стремятся продавать больше единиц товара, чем их соперники, предлагать продукцию более высокого качества, устанавливать более низкие цены, проводить агрессивные рекламные кампании, совершенствовать организацию сбыта и активно искать как покупателей, так и продавцов.

Конкурентное преимущество - это уникальная позиция компании на рынке, позволяющая организации достигать более высокой рентабельности (экономическая эффективность); удерживать и расширять свою долю рынка, противостоять давлению конкурентов и рыночным изменениям.

Формирование преимущества — это не случайность, а управляемый процесс. В таблице 1 представлен пошаговый алгоритм для руководителя.

Таблица 1 - Алгоритм при формировании конкурентных преимуществ

Этап	Характеристика
Глубокая диагностика	- что происходит вокруг предприятия? (Анализ рынка, трендов, поведения клиентов и действий конкурентов). - в чем сильные и слабые стороны предприятия? (Аудит своих ресурсов, процессов и навыков)
Принятие стратегического решения	- стать ценовым лидером для массового покупателя. - завоевать любовь конкретной группы клиентов особым качеством, сервисом или статусом - сфокусироваться на узком сегменте, чтобы знать и обслуживать его идеально
Перестройка бизнес-машины	- цель — лидерство по цене, то каждый отдел должен быть настроен на экономию и эффективность. - если цель — премиум-качество, то инвестиции идут в лучшие материалы, обучение персонала и безупречный сервис
Постоянное обновление	Нужно развивать в организации способность к постоянному обучению, экспериментированию и быстрой адаптации к новым вызовам

Хотя методы конкурентной борьбы разнообразны и зависят от множества факторов, ее фундаментальная цель – превзойти соперников в объеме продаж и привлекательности ценовых предложений. Компании стремятся переманить клиентов, чтобы увеличить свою долю рынка, а в идеале – вытеснить конкурентов. Это позволяет им претендовать на ту прибыль, которую изначально планировали их соперники. Ключевая цель конкурентной борьбы – достижение устойчивого конкурентного преимущества, что означает занятие более сильной позиции на рынке. Рыночная доля, превышающая 65%, как правило, свидетельствует о доминировании.

Конкурентное преимущество – это стратегическое положение, позволяющее компании занять лидирующие или, по крайней мере, наиболее выгодные позиции на рынке. Компании функционируют в условиях конкурентной среды, где независимые покупатели и продавцы имеют свободу выбора и возможность входа или выхода с рынка. Продавцы активно соперничают за возможность реализовать свои товары.

Для определения конкурентоспособности компаний чаще всего используются разнообразные коэффициенты, позволяющие анализировать их производственные процессы, финансовое положение и эффективность инвестиций. Комплексный подход к оценке конкурентоспособности фирмы должен включать следующие группы показателей:

- экономический потенциал и операционная эффективность: охватывает такие элементы, как активы, основной капитал, структуру капитала (собственный и заемный), объемы продаж, рыночную долю и прибыльность;
- управленческий уровень: оценивается по организации и опыту функционирования хозяйственного механизма, с акцентом на инновационность и ответственность;
- производственно-сбытовые возможности: характеризуют способность компании удовлетворять спрос на продукцию в требуемых объемах и сроках, включая обеспеченность сырьем;
- производственные и сбытовые мощности, а также инвестиционная политика: сюда входят объемы и направления капиталовложений, формирующие производственную стратегию;
- научно-исследовательская база: оценивается по организации и направленности НИОКР, затратам на исследования, количеству и охвату патентов, а также потенциалу для достижения технологического лидерства;
- финансовое здоровье: включает платежеспособность, кредитоспособность, условия привлечения заемных средств и структуру капитала (долю собственного капитала в активах);
- корпоративный имидж и инновационная активность: сюда относятся репутация, рыночная стратегия и внедрение новшеств;
- кадровый потенциал: оценивается состояние и квалификация трудовых ресурсов.

Произведём общий сравнительный анализ конкурентоспособности ООО «Компания Русское зерно» и основных конкурентов предприятия в области растениеводства (табл. 2).

Таблица 2 – Анализ конкурентоспособности ООО «Компания Русское зерно» и основных конкурентов предприятия в области растениеводства по району

Наименование предприятия	Качество продукции	Уровень цен	Занимаемая доля рынка, %
ООО «Компания Русское зерно»	Высокое	Ниже среднего	65,2
ООО «Колос»	Ниже среднего	Ниже среднего	6,5
ООО «Нива»	Высокое	Выше среднего	23,7
ООО «Алексеевское»	Выше среднего	Выше среднего	4,6

Стратегия ООО «Компания Русское зерно» (лидер рынка, доля 65,2%) лидерство по издержкам с дифференциацией. Компания демонстрирует уникальное и мощное сочетание высокого качества продукции при ценах ниже средних. Это указывает на:

- эффект масштаба: огромная доля рынка позволяет минимизировать удельные постоянные издержки;
- высокая операционная эффективность: передовые технологии, оптимизированные логистика и снабжение, возможно, собственная переработка;
- сильные компетенции в агрономии: умение добиваться высоких урожаев и качества при контролируемых затратах;
- угроза для конкурентов: способен выдавливать их с рынка как ценовым давлением, так и качеством.

Дифференциация в премиум-сегменте – это стратегия ООО «Нива» (доля рынка 23,7%). Высокое качество по высокой цене. Является основным конкурентом для других качественных

производителей. Имеет устойчивую нишу потребителей, готовых платить за гарантированное качество.

Стратегия ООО «Колос» (доля 6,5%) фокусирование на низких ценах. Низкое качество по низкой цене. Занимает узкий сегмент наиболее чувствительных к цене покупателей. Крайне уязвим при любом изменении конъюнктуры.

Слабая дифференциация в премиум-сегменте выбрано ООО «Алексеевское» как стратегия. Заявлено качество «выше среднего» и цены «выше среднего». Доля рынка минимальна, что подтверждает либо слабый маркетинг, либо недостаточное обоснование высокой цены для потребителя. Положение общества на рынке шаткое. Исходя из представленных данных, коэффициент конкурентоспособности ООО «Компания Русское зерно» находится на уровне выше среднего по району.

В условиях рыночной экономики покупатели могут вступать в конфликт друг с другом, оспаривая доступ к приобретению определенных товаров. Как правило, увеличение числа участников рынка при фиксированном объеме спроса приводит к усилению конкуренции между ними. Соперничество может проявляться на различных уровнях: между отдельными хозяйствующими субъектами, между совокупностями предприятий, образующих отрасли. Рассмотрим покупателей и поставщиков ООО «Компания Русское зерно» в таблице 3.

Таблица 3 – Покупатели и поставщики ООО «Компания Русское зерно» за 2024 год

Покупатель	Оборот, тыс.руб.	Уд. вес, %	Поставщики	Оборот, тыс.руб.	Уд. вес, %
ООО «Омскойл»	19 813,75	61,3	ООО «Агромаш»	12 664,54	5,14
ООО «Русмат-экспорт»	13 114, 72	3,06	ОАО «Омская энергосбытовая компания»	11 603,21	5,14
ООО «Омское продовольствие»	9 273,76	2,16	ООО «Газпромнефть-Региональные продажи»	9 297,98	8,61
ООО «Хлебная база 35»	8 047, 87	1,88	АО «Агрокомплект»	7 284,3	25,05
ООО «Зерновые линии»	4 650,0	1,08	ООО «Интерполе»	6 328,64	30,78
ИП Сулейменов У.Х.	4 616,95	30,52	ООО ПСК «Омскдизель»	5 831,41	20,64

На двух крупнейших покупателей (ООО «Омскойл» и ИП «Сулейменов У.Х.») приходится 91,82% (61,3% + 30,52%) всего оборота. Это создает высокий стратегический риск для ООО «Компании Русское зерно» потери даже одного из этих каналов сбыта приведет к катастрофическому падению выручки. Четыре других покупателя суммарно дают лишь около 8,2% оборота. Их роль заключается в диверсификации или сбыте небольших партий продукции. Предполагаемая бизнес-модель лидера:

- такая структура сбыта характерна для компании, работающей по крупным долгосрочным контрактам с мощными переработчиками или экспортными трейдерами (ООО «Омскойл», ООО «Русмат-экспорт»);

- это позволяет обеспечить стабильный сбыт больших объемов, но ставит компанию в сильную зависимость от условий и требований этих контрагентов.

Компания сильно зависит от 3 основных поставщиков (ООО «Интерполе», АО «Агрокомплект», ООО ПСК «Омскдизель») в ключевых, судя по удельному весу, категориях закупок. Срыв поставок или невыгодное изменение условий с их стороны может серьезно повлиять на операционную деятельность.

Необходимо рассмотреть возможность поиска альтернативных поставщиков по категориям, где удельный вес ключевых партнеров превышает 20-25%, чтобы снизить риски и усилить переговорные позиции.

Для ООО «Компания Русское зерно» мониторинг выявил ключевые проблемы: отсутствие единой стратегии развития; низкая рентабельность; малые объёмы продаж; высокие

производственные затраты. Для достижения поставленной цели и решения ключевой задачи предлагается два взаимосвязанных направления (табл. 4).

Таблица 4 – Стратегия развития ООО «Компания Русское зерно»

Направление	Цель	Мероприятия
Маркетинг и сбыт: диверсификация каналов продаж	снизить зависимость от единственного крупного покупателя	активный поиск и привлечение новых дистрибьюторов и покупателей зерна для выхода на новые сбытовые каналы
Производство: Повышение урожайности и эффективности	увеличить объёмы производства и снизить себестоимость за счёт повышения выхода продукции с гектара	внедрение научно обоснованной системы питания растений. Ликвидация дефицита макро- и микроэлементов в почве для повышения качества урожая и общей продуктивности посевов

Таким образом, ООО «Компания Русское зерно» имеет сформированную базу поставщиков по основным необходимым направлениям, но структура закупок показывает значительную концентрацию по нескольким ключевым позициям, что является зоной потенциального риска. Рекомендуется работа по диверсификации и углубленному анализу условий сотрудничества с топ-поставщиками. Для ООО «Компания Русское зерно» рекомендована активная стратегия роста, сконцентрированная на завоевании большей доты на существующем рынке. Её успешная реализация зависит от синхронного выполнения программы по диверсификации сбыта и технологической модернизации производства, что в комплексе позволит повысить экономическую устойчивость и прибыльность компании.

Список истчников

1. Алейникова А. И., Гелета И. В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 11 (67). С. 472 − 476.
2. Всяких Ю. В., Выродова Е. Э. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 11 (63). С. 268 − 270.
3. Горбашко Е. А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: СПб.: СПбГУЭФ, 2011. 453 с.
4. Джумаева Я. М. Х. Повышение конкурентоспособности предприятия // International Scientific Review. 2017. № 1 (32). С. 51 − 52.
5. Кара А. Н., Минина А. П. Анализ подходов к сущности понятия «конкурентоспособность» // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2015. № 1 (10). С. 65 − 67.
6. Коростелева Т. С., Сурова Д. С. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Новая наука: Проблемы и перспективы. 2016. № 121 − 1. С. 122 − 125.
7. Молчаненко С. А. Конкурентоспособность АПК как важнейший фактор его устойчивого развития // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2016. № 28 − 1. С. 118 − 122.
8. Погребцова Е. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия как основной ключ к успешному развитию // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 11. С. 548 − 558.
9. Погребцова Е. А., Леушкина В. В. Теоретико-методические аспекты повышения уровня конкурентоспособности предприятия в современных условиях // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 3. С. 380 − 386.
10. Притужалова Я.А. Повышение конкурентоспособности предприятий в рыночной экономике // Инновационное развитие. 2017. № 1 (6). С. 59 − 60.
11. Сарсенова А. Е., Наурызбаева Д. Анализ подходов к определению сущности и содержания понятия «конкурентоспособность организации» // Современные тенденции развития науки и технологий. 2015. № 2 − 7. С. 101 − 109.