

УДК 33 DOI: 10.14451/1.255.293

Конкурентная среда агропромышленного комплекса как фактор стратегического развития предприятий

© 2026 **Миловидова Светлана Николаевна**

Кандидат экономических наук, доцент Кафедры бизнес-аналитики Факультета налогов, аудита и бизнес-анализа. Финансовый университет при правительстве РФ.

E-mail: snmilovidova@fa.ru

© 2026 **Дорошева Татьяна Геннадьевна**

Студент. Финансовый университет при правительстве РФ.

E-mail: tat.dorosheva04@yandex.ru

© 2026 **Поликарпова Алина Анатольевна**

Студент. Финансовый университет при правительстве РФ.

E-mail: polikarpova.alin@yandex.ru

© 2026 **Рыжкова Елена Сергеевна**

Студент. Финансовый университет при правительстве РФ.

E-mail: ryzhkova001@gmail.com

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, конкурентная среда, конкурентоспособность, анализ рынка, сегментация конкурентов, ценовая политика, каналы сбыта, стратегическое развитие, ресурсный потенциал.

В статье рассматриваются особенности формирования и функционирования конкурентной среды в агропромышленном комплексе в условиях трансформации экономических и технологических процессов. Проведём анализ структуры рынка, основных участников и направлений их конкурентного взаимодействия. Особое внимание уделено вопросам идентификации и сегментации конкурентов, оценке их продуктовых, ценовых и сбытовых стратегий, а также исследованию барьеров входа в отрасль и современных тенденций развития АПК. На основе комплексного анализа ресурсного, финансового и инновационного потенциала предприятий выявлены ключевые факторы формирования устойчивых конкурентных преимуществ.

Сельское хозяйство является одной из важнейших стратегических отраслей экономики Российской Федерации, играющее ключевую роль в обеспечении национальной продовольственной безопасности. Несмотря на технологи-

ческую диверсификацию экономики, аграрный сектор сохраняет своё фундаментальное значение как производитель жизненно важных товаров и крупный работодатель, особенно в сельских территориях.

Вклад агропромышленного комплекса (АПК) в экономику страны стабильно растёт. По данным Росстата за 2024 год, вклад сельского хозяйства в ВВП России составил 5518,8 миллиардов рублей, что составило 3% от общего объёма [8]. В 2024 году российский аграрии собрали рекордный урожай – почти 130 миллионов тонн зерновых и зернобобовых культур. Это достижение позволило полностью закрыть внутренние потребности страны в зерне и направить значительные объёмы на экспорт [1]. В этом же году Россия впервые заняла первое место по поставкам ячменя, что свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности российской продукции. Экспорт сельхозпродукции является стабильным источником валютных поступлений, укрепляет торговый баланс страны [1].

Внутри российского агропромышленного комплекса развита высокая конкуренция, которая сопровождается нестабильностью внешней сре-

ды и постоянным усложнением экономических, технологических и институциональных факторов развития [7]. По данным Росстата, индекс продукции сельского хозяйства в 2024 году по сравнению с 2023 годом составил 96,8%, что связано с третьим и четвертым кварталами (динамика индекса производства за 2015–2025 гг. представлена в таблице 1).

Снижение индекса производства продукции сельского хозяйства наблюдается в 2018, 2021 и 2024 гг., что связано с множеством факторов. За 2025 год в первом и втором квартале индекс производства продукции вырос и составил 101,7% и 101,4% соответственно.

Средняя рентабельность продукции сельскохозяйственных организаций в 2024 году составила 22,4%. Динамика рентабельности продукции и рентабельности активов за 2022–2024 гг. представлена в таблице 2.

Таблица 1. Индекс производства продукции сельского хозяйства в хозяйствах всех категорий поквартально за 2015–2025 гг., % [8].

| Год | Индекс за год | Кварталы | | | |
|------|---------------|----------|-------|-------|-------|
| | | I | II | III | IV |
| 2015 | 102,1 | 102,5 | 101,4 | 101,0 | 104,1 |
| 2016 | 104,8 | 103,6 | 103,3 | 105,6 | 105,0 |
| 2017 | 102,9 | 101,5 | 100,6 | 105,9 | 100,3 |
| 2018 | 99,8 | 102,7 | 102,1 | 95,3 | 104,4 |
| 2019 | 104,3 | 101,3 | 101,4 | 105,3 | 105,6 |
| 2020 | 101,3 | 102,8 | 102,9 | 103,0 | 96,8 |
| 2021 | 99,3 | 99,9 | 99,7 | 94,3 | 106,7 |
| 2022 | 111,3 | 106,4 | 109,4 | 113,8 | 110,5 |
| 2023 | 100,2 | 102,1 | 101,6 | 102,9 | 94,8 |
| 2024 | 96,8 | 101,9 | 101,4 | 97,4 | 91,4 |
| 2025 | – | 101,7 | 101,4 | – | – |

Наблюдается снижение доходности сельскохозяйственных организаций к 2024 году при росте налоговой нагрузки, что представлено на рисунке 1. Значительное колебание доходности выявлено в рыболовстве и рыбоводстве с 40,9% рентабельности продукции в 2023 году до 28,7% рентабельности продукции в 2024 году. Рента-

бельность активов варьируется в рыбоводстве с 10,8 % в 2022 году до 4,4% в 2024 году. Налоговая нагрузка в рыбоводстве снижается за 2022–2024 гг. с 7,5% до 6,6%. В растениеводстве и животноводстве налоговая нагрузка увеличивается с 3,2% до 4,3% соответственно в 2022 и 2024 гг.

Таблица 2. Среднеотраслевая рентабельность за 2022–2024 гг. [8].

| Виды деятельности | 2024 | | 2023 | | 2022 | |
|---|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|-------------------------|------------------|
| | Рент. про- дукции, % | Рент. активов, % | Рент. про- дукции, % | Рент. активов, % | Рент. про- дукции, % | Рент. активов, % |
| Всего, в том числе | 12,7 | 6,1 | 13,5 | 7,5 | 14,6 | 7,0 |
| Предприятия сельского хозяйства | 22,4 | 7,3 | 23,9 | 7,9 | 21,2 | 7,8 |
| В том числе растениеводство и животноводство, охота | 22,2 | 7,9 | 22,3 | 8,2 | 20,0 | 7,4 |
| рыболовство и рыбоводство | 28,7 | 4,4 | 40,9 | 7,4 | 36,9 | 10,8 |

Глобализация продовольственных рынков, усиление интеграционных процессов, изменение структуры спроса и внедрение цифровых технологий оказывают существенное влияние на характер конкурентных отношений в отрасли. В этих условиях системные и всестороннее изучения конкурентной среды, как ключевого элемента стратегического управления предприятием, становится особенно актуальным [7].

Конкурентоспособность сельскохозяйственных организаций определяется не только объёмом производства и уровнем затрат, но и способностью эффективно адаптироваться к изменениям рынка, внедрять инновационные решения, формировать устойчивые каналы сбыта и выстраивать долгосрочные отношения с потребителями и партнёрами [9].

Выявление конкурентов можно разделить на группы по трём основным признакам: размер территории, которые они охватывают, разнообразие продукции и тип потребителя, на которого они ориентируются.

С точки зрения географии, компании делятся на местные, региональные и федеральные, в зависимости от того, насколько широко они представлены в различных областях [3]. Ассортиментная специализация классифицирует сельхозпроизводителей по степени диверсификации продукции и глубине переработки сырья. Анализ целевого потребителя помогает выделить группы, ориентированный на оптовых покупателей

и перерабатывающие предприятия (B2B), а также на розничные сети и конечных потребителей (B2C).

Изучение конкурентоспособности компании включает анализ структуры рынка, продукции и услуг, предлагаемых конкурентами. Числовая оценка дополняется анализом темпов роста доли рынка, изменений чувствительности к цене и степени привязанности потребителей. Качественные стороны включают факторы репутации, результативности маркетинговых приёмов и новизну в создании новой продукции.

Так, на рисунке 2 представлены крупнейшие компании России в сфере агропромышленного комплекса.

Минерально-химическая компания «ЕвроХим», занявшей 1 место, в рейтинге является крупным игроком на рынке удобрений, зарегистрированным в 2001-м году, и по итогам отчётного периода получила чистую прибыль в размере 111,4 миллиарда руб., что на 6,2% меньше, чем годы ранее. Следом за ней в рейтинге расположилась компания «ФосАгро» – один из ведущих производителей фосфорсодержащих удобрений, который полностью обеспечивает себя апатитовым концентратом и поставил перед собой задачу расширение производственных мощностей. Чистая прибыль компании составила 84,5 миллиардов рублей, снизившись на 1,9%. Замыкает тройку лидеров из этого списка «Россельхозбанк», который трансформировался

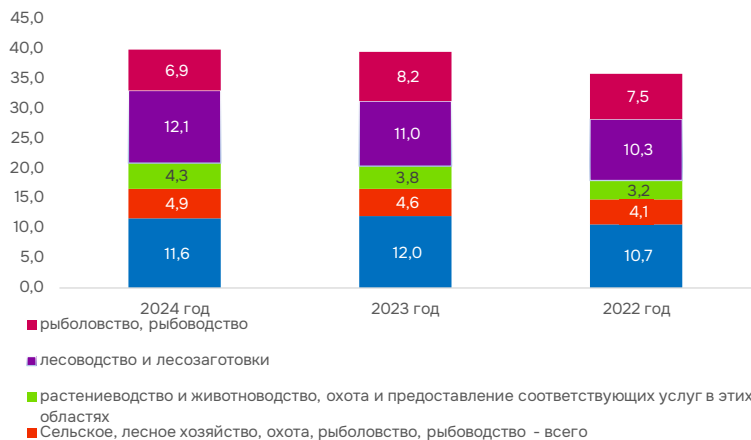


Рис. 1. Динамика налоговой нагрузки по видам экономической деятельности за 2022–2024 гг. Источник: составлено автором на основании данных Росстата [8].

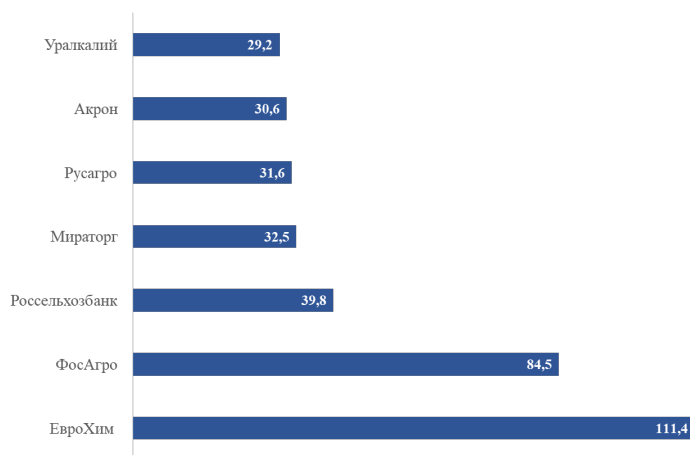


Рис. 2. Рейтинг российских компаний в сфере АПК за 2024 год [4].

из узкоспециализированного банка в технологического лидера за счёт создания агросектора цифровой экосистемы, что позволило увеличить чистую прибыль на 25,2% – до 39,8 миллиардов рублей [4].

Агрохолдинг «Мираторг» показал чистую прибыль в 32,5 миллиардов рублей. Производитель минеральных удобрений «Акрон» с богатой историей, основанной в 1961 году, отчитался о чистой прибыли в размере 30,5 миллиардов рублей, что на 15% меньше по сравнению с предыдущим годом. Замыкает список «Уралкалий» – один из ведущих производителей калийных удобрений, который продемонстрировал впечатляющий рост: его чистая прибыль увеличилась на 149,6% и составила 29,2 миллиардов рублей.

Сопоставительные разбор продуктов линейки конкурентов показывает существенные различия в политике относительно ассортимента. Крупные игроки на рынке показывают широкую товарную линейку, делая упор на традиционные группы товаров, а производители, занимающие определённую нишу, сосредотачиваются на специализированных позициях. Говоря о приведённых компаниях выше, МХК «Еврохим» имеет наиболее диверсифицированный продуктовый портфель, куда входит все три типа удобрений (азотной, фосфорные, калийные). Кроме того, компания контролирует полную производственную цепочку – от сырья до выпуска готовой продукции и её логистики. Менее узкий продуктовый портфель у компании «ФосАгро» – специализация на фосфорсодержащих удобрениях.

Россельхозбанк хоть и не занимается напрямую производством продукции в сфере АПК, но все же оказывает значительное влияние, выступая основным кредитором для крупных компаний, задействованных в сельском хозяйстве, поддерживая экспорт сельскохозяйственной продукции и участвуя в реализации государственных программ. «Мираторг» и «Уралкалий» обладает достаточно узким продуктовым портфелем в сравнении с конкурентами выше, специализируясь на производстве мяса и некоторых видах удобрений, занимающих незначительную долю в портфеле компании.

Качество продукции определяется по таким характеристикам, как соответствия техническим стандартам, сроки использования и характеристики для потребителя [9]. Практически все ведущие игроки рынка подтверждают качество своей продукции через сертификацию по международным стандартам. Например, «ЕвроХим» и «Акрон» регулярно проходят аудиты и подтверждают соответствие систем менеджмента качества требованиям стандарта ISO 9001:2015, что является гарантией стабильности характеристик их удобрений. В мясоперерабатывающей отрасли «Мираторг» подтверждает безопасность своей продукции по стандарту FSSC 22000. А компания «Русагро» делает акцент на контроле на всех этапах: от ингредиентов для кормов до конечной упаковки, что позволяет экспортировать продукцию, в том числе в страны Юго-Восточной Азии.

Уровень новизны меняется от небольших изменений уже существующих продуктов до применения биотехнологических решений. Новизна конкурентов проявляется в основном секторах функционального питания и органической продукции. Некоторые компании вкладывают средства в создание продуктов с улучшенными питательными свойствами, свидетельством чему является патентная активность в этой области.

Но у большинства игроков есть ограничения возможностях исследования и разработок, что замедляет обновления ассортимента. Это даёт шансы выделиться за счёт технологического преимущества при наличии достаточного финансирования исследований.

Ценовые подходы конкурентов показывают различные степень приспособляемость к рыночной ситуации. Основные производители применяют политику стабильных цен с периодическими небольшими корректировками во время повышенного сезонного спроса. Предприятия среднего размера чаще используют гибкую систему ценообразования, быстро реагируя на изменение себестоимости сырья.

Наблюдается прямая связь между масштабами производства и возможностями ценового манёвра, что особенно заметно на рынке товаров широкого потребления. Разбор канала сбыта показал преимущество многоуровневых сетей распространения у крупных конкурентов с развитой системой логистики. Региональные производители чаще используют прямые договоры с розничными сетями, уменьшая количество посредников.

В условиях современного мира, характеризующегося высокой динамичностью и неопределённостью, стратегический анализ становится ключевым инструментом для организаций, стремящихся сохранить свою конкурентоспособность и адаптироваться к изменениям. Глобализация, технологические инновации и изменения в потребительских предпочтениях требуют от компаний постоянного анализа как внутренней, так и внешней среды.

Стратегический анализ невозможен без детальной диагностики макроэкономических, отраслевых и конкурентных тенденций, которые выступают одновременно как источник возможностей для роста, так и генератор ключевых рисков.

Библиографический список

1. *Александрова Л. А., Тараскин Д. С.* Экспортная конкурентоспособность российского АПК // Вестник ВГАУ. – 2023. – 4 (71). – С. 210–222.
2. *Никольский Е. С.* Конкурентоспособность агропромышленного комплекса: классификация понятий и концептуальные уточнения // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 2. – С. 58–65.
3. Региональные особенности формирования конкурентной среды агропродовольственного рынка / О. В. Рыжкова [и др.] // Russian Journal of Management. – 2024. – № 4. – С. 215–223.
4. Рейтинг крупнейших компаний АПК по чистой прибыли / Agrotrend.ru. – 2025. – URL: <https://agrotrend.ru/news/53715-reyting-kрупнейshih-kompaniy-apk-po-chistoy-pribyli-2/> (дата обр. 14.02.2026).
5. *России Э. сельского хозяйства.* Меры повышения конкурентоспособности органической продукции в сфере российского АПК. – 2025.
6. *Рущицкая О. А., Куликова Е. С., Кружкова Т. И.* Анализ факторов эффективности агропромышленного комплекса России // Управленческий учет. – 2022. – 6 (390). – С. 74–81.
7. *Серских А. А.* Направления развития конкурентной среды АПК // Актуальные исследования. – 2022. – 21 (100). – С. 108–112.
8. Социально-экономическое положение России / Росстат. – 2024. – URL: <https://rosstat.gov.ru>.
9. *Станиславская М. В., Левковская М. С.* Конкурентоспособность продукции АПК как один из ключевых факторов развития отрасли // Актуальные исследования. – 2020. – 17 (20). – С. 45–49.
10. *Petrov A. M., Yurasova I. O., Putihin Y. E.* Accountant modeling technology and statistics in the context of the new educational concept // International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering. – 2019. – Vol. 8, no. 12. – P. 3214–3217. – DOI: [10.35940/ijitee.L3061.1081219](https://doi.org/10.35940/ijitee.L3061.1081219). – EDN BLVRMN.