

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА,
ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

отлично
Офис

ОТЧЕТ

по производственной профессиональной
практике

ООО «ХАПК «Грин Агро», с. Алексеевка,
Ханкайский район, Приморский край

Студент
группы БМН-22-Б32

Битько

А.Д. Битько

Руководитель
канд. экон. наук, доцент

И.В. Попова

И.В. Попова

Руководитель от предприятия
управляющий директор

Ф.Н. Бильдин

Ф.Н. Бильдин

Нормоконтролер
канд. экон. наук, доцент

И.В. Попова

И.В. Попова

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ВВГУ)

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

на производственную профессиональную практику

Студенту: Битько Анне Денисовне

Группы: БМН-22-Б32

Срок сдачи: 16.01.2026

Содержание отчета по производственной практике по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности:

Введение

Определить цель и задачи практики, основные методы, необходимые для их достижения; объект и предмет исследования, а также его информационная база.

Раздел 1 Характеристика организации (ПКВ-2)

1. Собрать, структурировать и проанализировать информацию, раскрывающую особенности деятельности предприятия (организации):

- основные реквизиты (название, форма собственности, юридический адрес, местонахождение и т.п.); основные виды деятельности;
- особенности организационно-правовой формы предприятия;
- система налогообложения;
- анализ организационной структуры;
- проанализировать основные технико-экономические показатели хозяйственной деятельности за три последних отчетных года.

Раздел 2 Стратегический анализ среды организации (ПКВ-1)

Провести стратегический анализ отрасли (вида экономической деятельности), к которой относится исследуемое предприятие (организация) с использованием методов PESTEL-анализа, модели 5 конкурентных сил М. Портера, конкурентного анализа, SNW- и SWOT-анализа.

Сделать выводы о возможных перспективах развития предприятия в отрасли.

Раздел 3 Выявление и оценка отраслевых рисков (ПКВ-2)

Провести анализ и оценку рисков работы в отрасли:

- выявление источников риска в отрасли;
- анализ и оценка рисков;
- определение возможной и оптимальной реакции на отраслевые риски.

Оформить отчет в соответствии с требованиями университета.

Руководитель практики
канд. экон. наук, доцент кафедры ЭУ

Задание получил:

Задание согласовано:

Руководитель практики от профильной организации
Управляющий директор

Попова И.В.

Битько А.Д.

Бильдин Ф.Н.



РАБОЧИЙ ГРАФИК (ПЛАН) ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИКИ

Студент Битько Анна Денисовна
Фамилия Имя Отчество

Кафедра экономики и управления гр. БМН-22-Б2

Руководитель практики Попова Инна Викторовна
Фамилия Имя Отчество

Инструктаж по ознакомлению с требованиями охраны труда, техники безопасности, пожарной безопасности прошел



Бильдин Ф.Н.

(подпись)

уполномоченного лица, МП)

С правилами трудового распорядка ознакомлен Битько Битько А.Д.
(подпись обучающегося)

Этапы практики	Виды работы	Срок выполнения	Отметка руководителя о выполнении
1. Подготовительный	Организационное собрание	11.11.2025	выполнено
	Инструктаж по технике безопасности	12.11.2025	выполнено
2. Практический	Раздел 1 Характеристика организации	13.11.2025-20.11.2025	выполнено
	Раздел 2 Стратегический анализ среды организации	20.11.2025-25.11.2025	выполнено
	Раздел 3 Проект развития организации	25.11.2025-05.12.2025	выполнено
	Раздел 4 Выявление и оценка отраслевых рисков	05.12.2025-30.12.2025	выполнено
3. Заключительный	Подготовка и сдача отчета	16.01.2026	выполнено

Руководитель учебной практики
 канд. экон наук, доцент, доцент кафедры ЭУ

Попова И.В.

Руководитель практики от предприятия



Бильдин Ф.Н.

Отзыв-характеристика

На студента 4 курса группы БМН-22-Б32 направления «Менеджмент. Управление бизнесом» кафедры Экономики и управления.

Битько Анна Денисовна с 10 ноября 2025 года по 16 января 2026 года прошла производственную профессиональную практику в ООО «ХАПК «Грин Агро», 692673, Приморский край, Ханкайский район, км 20-ый (Автомобильная Дорога «Сибирцево-Жариково-Комиссарово» Тер.)

В период прохождения практики были изучены система налогообложения и особенности функционирования предприятия в отрасли агропромышленного комплекса. В рамках практики выполнен анализ хозяйственной деятельности ООО «ХАПК «Грин Агро», включающий оценку динамики выручки, затрат, финансового результата, рентабельности, численности персонала и фонда оплаты труда за три последних отчётных года. Полученные данные использованы для анализа отраслевой среды, конкурентных условий и рисков деятельности предприятия.

Во время прохождения практики Битько Анна Денисовна показала отличный уровень теоретических знаний и умений применять их на практике, хорошо справлялась с поставленными перед ней задачами, проявляла активный интерес к работе. Проявила себя как трудолюбивый, отзывчивый, исполнительный сотрудник, который ответственно подходит к работе.

Руководитель практики от предприятия:

Управляющий директор



Бильдин Ф.Н.

Дата

(подпись)

Содержание

Введение	3
1 Характеристика организации	4
2 Стратегический анализ среды организации	10
3 Выявление и оценка отраслевых рисков	38
Заключение	45
Список использованных источников	47
Приложение А. Бухгалтерская отчетность ООО «ХАПК «Грин Агро»	48

Введение

Целью производственной профессиональной практики является изучение и анализ хозяйственной деятельности организации, стратегической среды её функционирования и отраслевых рисков на примере ООО «ХАПК «Грин Агро».

Для достижения поставленной цели в ходе практики были определены следующие задачи:

- изучить организационно-правовые и экономические особенности деятельности ООО «ХАПК «Грин Агро»;
- проанализировать систему налогообложения и организационную структуру предприятия;
- провести анализ основных технико-экономических показателей деятельности организации за три последних отчётных года;
- выполнить стратегический анализ отрасли, в которой функционирует предприятие, с применением методов PESTEL-анализа, модели пяти конкурентных сил М. Портера, конкурентного, SNW- и SWOT-анализа;
- выявить и оценить основные отраслевые риски, характерные для деятельности предприятия;
- определить возможные и оптимальные способы реагирования организации на выявленные риски.

Объектом исследования в рамках практики является хозяйственная деятельность ООО «ХАПК «Грин Агро».

Предметом исследования являются экономические процессы, стратегические условия функционирования и отраслевые риски деятельности предприятия.

В процессе выполнения практики использовались следующие методы исследования: сравнение, группировка, структурный и логический анализ, а также специальные методы стратегического анализа, включая PESTEL-анализ, модель пяти конкурентных сил М. Портера, SNW- и SWOT-анализ.

Информационную базу исследования составляют данные бухгалтерской отчётности, материалы официальных сайтов, нормативно-правовые акты, а

также аналитические и статистические материалы.

1 Характеристика организации

Компания ООО «Ханкайский агропромышленный комплекс «Грин Агро» зарегистрирована 15.05.2008 г. по адресу Приморский край, Ханкайский, км. 20-ый (Автомобильная дорога «Сибирцево-Жариково-Комиссарово» тер.). Краткое наименование - ООО «ХАПК «Грин Агро». При регистрации организации присвоен ОГРН 1082533000208, ИНН 2530007630 и КПП 253001001. Юридический адрес: Приморский край, Ханкайский, км. 20-ый (Автомобильная дорога «Сибирцево-Жариково-Комиссарово» тер.) [1].

Управляющая компания - ООО «Сфера Менеджмент». Учредители компании - Акционерное общество «Сфера Капитал». Размер уставного капитала ООО «ХАПК «Грин Агро» - 100 000 000 рублей. Среднесписочная численность работников организации – 270 [2].

В соответствии с данными ЕГРЮЛ, основной вид деятельности ООО «ХАПК «Грин Агро» - животноводство (код по ОКВЭД 01.4), в том числе разведение крупного рогатого скота и производство молока. Помимо основной отрасли, организация ведёт деятельность по ряду дополнительных направлений - 55, в числе которых [3]:

- выращивание однолетних культур (код ОКВЭД 01.1);
- выращивание многолетних культур (код ОКВЭД 01.2);
- разведение молочного крупного рогатого скота (код ОКВЭД 01.41);
- разведение прочих пород КРС (код ОКВЭД 01.42);
- разведение овец и коз (код ОКВЭД 01.45.1);
- разведение свиней (код ОКВЭД 01.46);
- разведение сельскохозяйственной птицы (код ОКВЭД 01.47);
- производство животных жиров (код ОКВЭД 10.11.5);
- производство молочной продукции (код ОКВЭД 10.5).

Фактический профиль деятельности охватывает полный цикл АПК: от сельхозпроизводства (выращивание зерна и кормов, разведение КРС и прочих животных, пчеловодство) до переработки и реализации агропродукции

(мясопродукты, масла, молочная продукция, готовые корма). Такая интегрированная модель позволяет предприятию контролировать весь процесс, обеспечивать качество и снижать зависимость от внешних партнеров [4].

ООО «ХАПК «Грин Агро» осуществляет деятельность в Ханкайском районе Приморского края - регионе, где сельскохозяйственное производство зависит от сезонных и погодных факторов [5]. Условия юга Приморья позволяют вести пастбищное содержание крупного рогатого скота, но предприятие подвержено влиянию климатических рисков: засухи, сильные осадки и перепады температур оказывают влияние на кормовую базу, надой и общее состояние поголовья. Отдалённость от крупных перерабатывающих и логистических центров создаёт дополнительную нагрузку на транспортную инфраструктуру, что отражается на себестоимости продукции. Вместе с тем, географическое положение Ханкайского района обеспечивает доступ к трансграничным рынкам, что в перспективе может рассматриваться как одно из направлений развития.

ООО «ХАПК «Грин Агро» функционирует в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО). Данная форма означает, что участники несут риск убытков в пределах стоимости своих долей в уставном капитале, а обязательства общества не переходят на личное имущество участников. Для предприятия агропромышленного комплекса такая форма удобна тем, что позволяет оперативно принимать управленческие решения и привлекать финансирование через займы и инвестиции без перехода к более сложной корпоративной модели, характерной для акционерных обществ. Кроме того, ООО проще адаптирует структуру управления под масштаб бизнеса и изменения в производственной деятельности.

ООО «ХАПК «Грин Агро» функционирует на общей системе налогообложения, что обусловлено масштабом деятельности предприятия и особенностями агропромышленного производства. Значительные объёмы выручки, участие в цепочках поставок с контрагентами - плательщиками НДС, а также наличие инвестиционных и материалоёмких операций формируют условия, при которых применение специальных налоговых режимов является

ограниченным. Использование общей системы налогообложения предполагает уплату налога на прибыль и НДС, а также ведение полного бухгалтерского и налогового учёта, что характерно для крупных предприятий агропромышленного комплекса и оказывает существенное влияние на уровень налоговой нагрузки и финансовые результаты деятельности [6].

Управление деятельностью ООО «ХАПК «Грин Агро» осуществляется с участием управляющей организации - ООО «Сфера Менеджмент». Наличие управляющей компании означает централизацию ключевых управленческих функций, включая стратегическое планирование, финансовое управление и контроль деятельности предприятия. При этом на уровне самого ООО «ХАПК «Грин Агро» осуществляется оперативное управление производственными и функциональными подразделениями, отвечающими за основные направления деятельности.

Таким образом, организационная структура управления предприятия носит смешанный характер и сочетает элементы централизованного управления через управляющую компанию и функционального распределения обязанностей внутри предприятия. Данная модель характерна для крупных агропромышленных организаций и позволяет координировать деятельность производственных подразделений в рамках единой управленческой политики.

Анализ ключевых технико-экономических показателей ООО «ХАПК «Грин Агро» за 2022–2024 годы представлен в таблице 1.1 [7]

Таблица 1.1 – Динамика технико-экономических показателей ООО «ХАПК «Грин Агро» за 2022–2024 гг.

В миллионах рублей

Показатель	2022	2023	2024	Отклонение		Темп роста, %	
				2023/2022	2024/2022	2023/2022	2024/2022
Выручка	1 135	1 955	2 406	820	1 272	172,27	212,05
Чистая прибыль	183	789	61	606	–122	431,15	33,33

Прибыль (убыток) от продаж	-167	-144	-313	23	-146	86,23	187,43
Рентабельность продаж, %	-14,72	-7,37	-12,99	7,35	1,73	50,07	88,25

Продолжение таблицы 1.1

Показатель	2022	2023	2024	Отклонение		Темп роста, %	
				2023/2022	2024/2022	2023/2022	2024/2022
Среднесписочная численность, чел.	250	260	270	10	20	104	108
Среднемесячная заработная плата	0,082	0,092	0,089	0,01	0,007	112,39	109,69
Фонд оплаты труда (ФОТ)	24	286	289	41	45	116,89	118,34
Среднегодовая стоимость основных средств	4 119	4 287	4 687	168	568	104,08	113,78
Фондоотдача, руб./руб.	0,28	0,46	0,51	0,18	0,23	164,29	182,14
Фондоемкость, руб./руб.	3,53	2,19	1,94	-1,34	-1,59	62,03	54,96

На основе представленных технико-экономических показателей можно выделить несколько ключевых тенденций в развитии ООО «ХАПК «Грин Агро» за 2022–2024 годы.

Прежде всего, предприятие демонстрирует значительный рост выручки: по сравнению с базовым 2022 годом она увеличилась более чем в два раза (+112,05 %). Однако положительная динамика доходов не сопровождалась стабильным ростом прибыли. Если в 2023 году чистая прибыль резко возросла до 788 737 тыс. руб. (+431, 15 %), то в 2024 году она, напротив, упала до 61 026 тыс. руб., что на 33,33 % меньше, чем в 2022 году. Рост выручки при одновременном снижении чистой прибыли в 2024 году означает ухудшение операционной эффективности, связанное с опережающим ростом затрат по отношению к доходам.

Рентабельность продаж оставалась отрицательной на всём

рассматриваемом отрезке времени, хотя в 2023 году был зафиксирован частичный её рост (с $-14,72\%$ до $-7,37\%$). В 2024 году рентабельность вновь снизилась до $-12,99\%$, что указывает на несоответствие структуры затрат текущему уровню выручки и масштабу деятельности предприятия.

Показатели, связанные с персоналом, демонстрируют стабильность и постепенный рост. Среднесписочная численность увеличилась с 250 до 270 человек, а среднемесячная заработная плата оставалась на уровне около 90 тыс. руб. Рост фонда оплаты труда происходил пропорционально расширению штата, не оказывая значительного давления на финансовый результат.

Капиталоёмкость предприятия традиционно высока: среднегодовая стоимость основных средств за три года выросла на 567 802 тыс. руб. При этом наблюдается положительная динамика в эффективности использования этих активов.

Фондоотдача повысилась с 0,28 до 0,51 руб./руб., а фондоемкость сократилась с 3,53 до 1,94 руб./руб., что говорит об улучшении отдачи от каждого вложенного в средства рубля. Несмотря на рост фондоотдачи, увеличение эффективности использования основных средств не компенсировало рост операционных расходов, что ограничило влияние данного фактора на финансовый результат.

ООО «ХАПК «Грин Агро» демонстрирует уверенный рост масштабов деятельности, но сталкивается с падением рентабельности и нестабильностью финансового результата. Сложившаяся динамика показывает, что рост масштабов деятельности без одновременного контроля затрат снижает финансовую устойчивость предприятия и усиливает зависимость результатов от внешних условий.

ООО «ХАПК «Грин Агро» является структурно развитым предприятием, сочетающим основные и вспомогательные виды сельскохозяйственной деятельности. Организационная модель и система управления соответствуют масштабу и отраслевым задачам, однако на фоне расширения хозяйственной деятельности не фиксируется адаптация управленческих подходов - в частности,

по контролю затрат и внутренней эффективности.

Несмотря на уверенный рост выручки (+112 % за три года), снижение прибыли от продаж и рентабельности продукции указывает на увеличение внутренних затрат и перераспределение доходов в пользу непрофильных источников. Это подтверждается ростом управленческих расходов и увеличением доли прочих доходов в структуре прибыли. При сохранении данной динамики существует риск ослабления операционной устойчивости, несмотря на позитивную динамику валовых показателей.

Результаты первого этапа анализа позволяют сделать вывод о высокой инвестиционной и рыночной активности предприятия, но также указывают на необходимость последующего анализа внутренней структуры издержек, динамики активов и качества источников формирования прибыли.

Устойчивый рост выручки сопровождается наращиванием объёма активов, включая внеоборотные, что требует оценки эффективности их использования в разрезе производственных направлений. Кроме того, доминирование прочих доходов в структуре прибыли ставит под сомнение стабильность финансового результата и усиливает значение операционной эффективности как основы будущего развития.

2 Стратегический анализ среды организации

Агропромышленный комплекс представляет собой совокупность видов экономической деятельности, связанных с производством, переработкой и реализацией сельскохозяйственной продукции. В его состав входят сельскохозяйственные организации, перерабатывающие предприятия, а также инфраструктурные и обслуживающие звенья, обеспечивающие функционирование отрасли.

Отрасль агропромышленного комплекса отличается высокой капиталоемкостью и зависимостью от природных, климатических и ресурсных факторов. Существенная часть производственных затрат приходится на корма, энергоресурсы, топливо и материально-техническое обеспечение, что формирует высокую чувствительность отрасли к изменению внешних условий. Производственный процесс во многом носит сезонный характер, что усложняет планирование и управление результатами деятельности.

В агропромышленном комплексе одновременно функционируют крупные интегрированные предприятия и значительное количество малых форм хозяйствования. Такая структура отрасли усиливает конкурентное давление и формирует неоднородные условия ведения деятельности.

При этом крупные предприятия, как правило, обладают преимуществами масштаба и более устойчивыми производственными цепочками, тогда как малые хозяйства чаще ориентированы на локальные рынки.

Для агропромышленного комплекса характерна тесная связь с перерабатывающими предприятиями и торговыми сетями, которые во многих случаях определяют условия реализации продукции. Это усиливает зависимость производителей от внешних контрагентов и ограничивает возможности самостоятельного ценового регулирования.

В целом агропромышленный комплекс является одной из базовых отраслей экономики, обеспечивающей продовольственную безопасность и занятость населения, при этом его функционирование сопровождается повышенным уровнем рисков и неопределённости, что требует комплексного

стратегического анализа.

Объём производства сельскохозяйственной продукции в ДФО за 2020-2024 представлен в таблице 2.1

Таблица 2.1 – Объём производства сельскохозяйственной продукции в ДФО за 2020-2024

В миллиардах рублей

Год	Объём сельскохозяйственной продукции
2020	216
2021	263
2022	294
2023	303
2024	329

Объём производства сельхозпродукции в ДФО в денежном выражении за 2020–2024 гг. вырос с 216 до 329 млрд руб. – прирост 113 млрд руб. (примерно +52% за период).

Динамика по годам показывает, что основной скачок пришёлся на начало периода: в 2021 году объём рынка существенно превысил уровень 2020 года, что отражает эффект восстановления и отложенного спроса. Далее темпы прироста снижаются: в 2022 году рост сохраняется, но уже не носит скачкообразного характера. После 2022 года увеличение объёма приобретает инерционный характер и выглядит стабильным, без резких колебаний – с 303 млрд руб. в 2023 году до 329 млрд руб. в 2024 году.

При этом важно не перепутать денежный рост и изменение физического выпуска. В источнике прямо отмечено, что за 2020–2024 гг. объём сельхозпроизводства рос в среднем примерно на 2% в год, а в 2024 году сельхозпроизводство снизилось на 3% к 2023 году из-за паводков и засухи, а также эпизоотий.

Значит, рост итоговой суммы в рублях в 2024 году не отменяет того, что выпуск в натуральном/сопоставимом выражении мог снизиться из-за

неблагоприятных факторов – просто рублёвый объём поддерживается ценовой динамикой и структурными сдвигами [8].

Объём производства продукции растениеводства в Дальневосточном федеральном округе в 2020–2024 гг. представлен в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Объём производства продукции растениеводства в Дальневосточном федеральном округе в 2020–2024 гг.
В миллиардах рублей

Год	Объём производства продукции растениеводства
2020	112
2021	147
2022	168
2023	169
2024	184

Объём производства продукции растениеводства в ДФО за 2020–2024 гг. демонстрирует устойчивый рост. За рассматриваемый период показатель увеличился с 112 до 184 млрд руб., то есть на 72 млрд руб., что соответствует росту более чем в 1,6 раза по сравнению с уровнем 2020 года.

Наиболее заметное увеличение объёма производства приходится на 2021–2022 гг., когда прирост составил 21 млрд руб. и 21 млрд руб. соответственно. В 2023 году рост практически остановился, что отражается в минимальном увеличении показателя по сравнению с предыдущим годом. В 2024 году положительная динамика вновь усилилась, объём продукции растениеводства увеличился на 15 млрд руб., что свидетельствует о восстановлении темпов роста [8].

Объём производства продукции животноводства в Дальневосточном федеральном округе в 2020–2024 гг. представлен в таблице 2.3

Таблица 2.3 – Объём производства продукции животноводства в Дальневосточном федеральном округе в 2020–2024 гг.
В миллиардах рублей

Год	Объём производства продукции животноводства
2020	104
2021	116
2022	127

Продолжение таблицы 2.3

Год	Объём производства продукции животноводства
2023	134
2024	145

Объём производства продукции животноводства в ДФО в 2020–2024 гг. увеличился с 104 до 145 млрд руб., что соответствует приросту 41 млрд руб. (около 39% к уровню 2020 года). Рост показателя в целом носил поступательный характер, однако темпы увеличения в разные годы были неоднородными. Наиболее слабая динамика наблюдалась в 2023 году, после чего в 2024 году рублёвый объём производства вновь вырос.

При этом в 2024 году в макрорегионе зафиксировано снижение физического объёма производства продукции животноводства на 3%, тогда как в целом по Российской Федерации отмечался рост на 1%. Это указывает на расхождение между динамикой натуральных и стоимостных показателей, что характерно для отраслей с высокой чувствительностью к издержкам и структурным изменениям.

Структура животноводства в ДФО отличается относительно низкой отраслевой концентрацией. В 2024 году около 80% производства было распределено между пятью регионами: Приморским краем (21%), Республикой Саха (Якутия) (17%), Забайкальским краем и Амурской областью (по 15%), Республикой Бурятия (12%). Оставшаяся часть производства пришлась на Хабаровский край (6%), Камчатский край и Сахалинскую область (по 5%). Такая структура означает, что снижение производства в отдельных регионах оказывает заметное влияние на общие показатели округа.

Снижение физического объёма производства в 2023–2024 гг. обусловлено совокупностью неблагоприятных факторов. Существенное влияние оказали

вспышки африканской чумы свиней в Приморском и Хабаровском краях, Амурской области, случаи птичьего гриппа в Сахалинской области и Камчатском крае, а также мероприятия по оздоровлению поголовья крупного рогатого скота от лейкоза в ряде регионов. Дополнительное давление на отрасль оказали неблагоприятные погодные условия, негативно повлиявшие на кормовую базу. В результате при росте стоимостных показателей отрасли устойчивость животноводства в ДФО в анализируемом периоде оставалась ограниченной [8].

Основные направления государственной поддержки агропромышленного комплекса в ДФО в 2023–2024 гг. представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Основные направления государственной поддержки агропромышленного комплекса в ДФО в 2023–2024 гг.

В миллионах рублей

Мера государственной поддержки	2023	2024
Льготное кредитование производства/переработки/реализации с.-х. продукции: краткосрочные кредиты	1 812	1 023
Льготное кредитование по соглашениям о повышении конкурентоспособности (СПК): краткосрочные кредиты	172	1 565
Субсидия на возмещение части процентной ставки по инвестиционным кредитам, взятым до 01.01.2017	85	34
Создание системы поддержки фермеров и развитие сельхозкооперации	588	731
Возмещение сельхозтоваропроизводителям части расходов на мелиоративные мероприятия	351	469
Субсидии на подготовку проектов межевания земельных участков и проведение кадастровых работ	28	172
Субсидии на развитие сельского туризма	29	31

Таблица 2.4 отражает перераспределение приоритетов государственной поддержки АПК в ДФО между 2023 и 2024 годами. Изменения носят структурный характер: по отдельным направлениям финансирование существенно выросло, по другим заметно сократилось.

Наиболее выраженное сокращение произошло по льготному кредитованию производства, переработки и реализации сельскохозяйственной продукции в части краткосрочных кредитов. Объем финансирования снизился с

1 812 млн руб. в 2023 году до 1 023 млн руб. в 2024 году, то есть на 789 млн руб. (около 44%). Одновременно резко увеличилось финансирование льготного кредитования по соглашениям о повышении конкурентоспособности (СПК) по краткосрочным кредитам – с 172 млн руб. до 1 565 млн руб. Рост более чем в девять раз указывает на смещение акцента от универсальных мер поддержки к программам, ориентированным на повышение конкурентоспособности предприятий.

Объём финансирования уменьшился с 85 млн руб. до 34 млн руб., что соответствует снижению примерно на 60%. Это свидетельствует о снижении значимости поддержки ранее сформированного кредитного портфеля в текущей системе мер.

В то же время ряд направлений получил дополнительное финансирование. Поддержка фермеров и развитие сельскохозяйственной кооперации увеличились с 588 млн руб. до 731 млн руб., что соответствует росту примерно на 24%. Финансирование мелиоративных мероприятий выросло с 351 млн руб. до 469 млн руб., то есть примерно на 34%. Эти меры ориентированы на укрепление производственной базы и повышение устойчивости хозяйств.

Значительный рост наблюдается по субсидиям на подготовку проектов межевания земельных участков и проведение кадастровых работ: объём финансирования увеличился с 28 млн руб. до 172 млн руб. Такой рост указывает на усиление внимания к формированию и юридическому оформлению земельной базы как основы для дальнейшего развития агропромышленных проектов. Поддержка сельского туризма изменилась незначительно – с 29 млн руб. до 31 млн руб., что подтверждает второстепенную роль данного направления в структуре господдержки АПК региона.

В целом анализ показывает, что в 2024 году государственная поддержка АПК в ДФО стала более избирательной. Ресурсы перераспределяются в пользу мер, направленных на повышение конкурентоспособности, развитие инфраструктуры и институциональной базы отрасли, при одновременном сокращении части традиционных финансовых инструментов [8].

Развитие агропромышленного комплекса ДФО в последние годы характеризуется сочетанием долгосрочного роста и высокой чувствительности к внешним факторам. В 2020–2024 гг. объём сельскохозяйственного производства округа в среднем увеличивался на 2% в год, что превышает среднероссийский показатель (1,7%). При этом в 2024 году зафиксировано снижение производства на 3% по сравнению с предыдущим годом, обусловленное неблагоприятными погодными условиями и эпизоотической ситуацией в ряде регионов.

Ключевой тенденцией является опережающее развитие растениеводства, которое в 2020–2024 гг. росло в среднем на 3,3% в год. В структуре растениеводства усиливается концентрация на наиболее экономически эффективных культурах. Соя остаётся доминирующей культурой, занимая в 2024 году 58% посевных площадей ДФО. Валовой сбор сои составил 18,4 млн ц, что соответствует 26% общероссийского объёма, при этом 77% производства приходится на Амурскую область. Существенную роль начинает играть кукуруза, среднегодовой рост валового сбора которой в 2020–2024 гг. составил 21,8%, а урожайность в 2024 году достигла 68 ц/га, превысив среднероссийский уровень более чем на треть.

Одновременно наблюдается сокращение посевных площадей: за пять лет они уменьшились примерно на 150 тыс. га. Данное сокращение компенсируется ростом урожайности, темпы которого в ДФО по большинству культур опережают общероссийские. Это отражает переход от экстенсивной модели развития к более интенсивному использованию земельных ресурсов.

Животноводство развивается менее устойчиво. В 2020–2024 гг. среднегодовой рост производства составил лишь 0,2%, при этом отрасль характеризуется меньшей региональной концентрацией по сравнению с растениеводством. Наиболее динамичным направлением остаётся свиноводство: среднегодовой прирост поголовья за пять лет достиг 7%, а продуктивность выросла в 1,4 раза, превысив среднероссийский уровень на 10%. В то же время общее поголовье скота в округе сокращалось в среднем на 1% в год, что повышает значимость роста продуктивности как основного фактора

поддержания объёмов производства.

Существенной тенденцией является высокая стоимость сельскохозяйственного производства. По итогам 2024 года ДФО занял 1 место среди федеральных округов по доле расходов на производство продукции на 1 рубль выручки – 87%. Высокая ценовая база формируется за счёт транспортной удалённости, климатических условий и повышенных затрат на труд и энергоресурсы. Это ограничивает рост рентабельности и снижает конкурентоспособность продукции на внутреннем рынке.

Экспертные оценки указывают на сохранение значительного инвестиционного потенциала отрасли. В 2020–2024 гг. объём накопленных инвестиций в сельское хозяйство ДФО составил около 95 млрд руб., при этом округ занимает 1 место среди федеральных округов по объёму инвестиций на одного занятого. Перспективы развития связываются с вовлечением неиспользуемых земель, расширением мелиорации, развитием перерабатывающих производств и внедрением новых технологий в рамках федеральных программ и национальных проектов.

В среднесрочной перспективе (2026–2028 гг.) прогнозируется рост объёма сельскохозяйственного производства ДФО на 9,4%, что превышает ожидаемую динамику по стране. Однако устойчивость реализации данного сценария будет зависеть от снижения инфраструктурных и логистических ограничений, решения кадровых проблем и стабилизации природно-климатических и эпизоотических рисков [8].

PESTEL-анализ отраслей агропромышленного комплекса представлен в таблице 2.5

Таблица 2.5 – PESTEL-анализ отраслей агропромышленного комплекса

Факторы	Содержание воздействия на отрасли АПК
---------	---------------------------------------

Политические факторы	Реализация федеральной политики продовольственной безопасности; приоритетное развитие агропромышленного комплекса в регионах ДФО как стратегически значимых территорий; государственные программы субсидирования и льготного кредитования; зависимость инвестиционной активности от бюджетных механизмов поддержки; высокая роль региональных органов власти в распределении мер государственной поддержки
Экономические факторы	Высокая капиталоемкость животноводства; рост себестоимости вследствие удорожания кормов, энергоресурсов и логистики; транспортная удаленность регионов ДФО от основных рынков сбыта и поставщиков ресурсов; ограниченная маржинальность при росте выручки; зависимость от заёмного финансирования в условиях повышенных процентных ставок
Социальные факторы	Сокращение и старение трудовых ресурсов в сельских районах ДФО; дефицит квалифицированных специалистов в животноводстве и переработке; социальная значимость крупных агропредприятий как работодателей и якорных резидентов территорий; рост требований потребителей к качеству и безопасности продукции

Продолжение таблицы 2.5

Факторы	Содержание воздействия на отрасли АПК
Технологические факторы	Необходимость технологической модернизации животноводческих комплексов; внедрение автоматизированных систем доения, хранения и контроля качества продукции; высокая стоимость технологического обновления; зависимость эффективности производства от уровня технической оснащённости и цифровизации процессов
Экологические факторы	Высокая зависимость отраслей агропромышленного комплекса от природно-климатических условий ДФО; риски засух, переувлажнения и резких температурных колебаний; влияние климатических факторов на кормовую базу и продуктивность поголовья; экологические требования к утилизации отходов животноводства и охране окружающей среды
Правовые факторы	Жёсткое регулирование земель сельскохозяйственного назначения; ветеринарные и санитарные требования к животноводству и переработке продукции; обязательное соблюдение технических регламентов и стандартов безопасности пищевой продукции; налоговое и контрольное регулирование деятельности со стороны надзорных органов

Государственная политика в сфере продовольственной безопасности напрямую влияет на инвестиционные решения предприятий АПК через механизмы субсидирования и льготного кредитования. АПК рассматривается государством как стратегически значимая сфера, связанная с обеспечением продовольственной безопасности и развитием приграничных территорий. Для

отраслей животноводства и переработки это выражается в наличии федеральных и региональных программ поддержки, механизмов субсидирования и льготного кредитования. В то же время зависимость инвестиционной активности от бюджетных решений усиливает неопределённость: доступ к мерам поддержки носит заявительный характер, сопровождается административной нагрузкой и не всегда синхронизирован с реальными инвестиционными циклами предприятий.

Экономические факторы, прежде всего рост цен на корма и логистику, формируют для предприятий АПК ДФО ограничения по маржинальности даже при увеличении выручки. Животноводство и переработка характеризуются высокой капиталоемкостью и длительным производственным циклом, что усиливает чувствительность к росту издержек. Существенное влияние оказывают транспортная удалённость регионов ДФО от основных рынков сбыта и поставщиков ресурсов, а также удорожание кормов, энергоресурсов и логистики. В условиях роста выручки данные факторы приводят к снижению маржинальности и нестабильности финансового результата, что подтверждается динамикой показателей ООО «ХАПК «Грин Агро» за последние годы. Дополнительным ограничением становится зависимость от заёмного финансирования на фоне повышенных процентных ставок [9].

Социальные факторы в значительной степени определяются демографической ситуацией в сельских районах ДФО. Для отраслей агропромышленного комплекса характерен дефицит трудовых ресурсов и ограниченная доступность квалифицированных специалистов, особенно в сегментах животноводства и переработки. Крупные агропредприятия при этом выполняют социально значимую функцию, выступая основными работодателями и обеспечивая занятость в сельской местности. Рост требований потребителей к качеству и безопасности продукции усиливает нагрузку на производственные и управленческие процессы, что требует дополнительных затрат на контроль и персонал.

Технологические факторы играют ключевую роль в повышении эффективности деятельности предприятий агропромышленного комплекса. Для

животноводства и переработки критически важны автоматизация производственных процессов, внедрение современных систем доения, хранения и контроля качества продукции. В условиях ДФО технологическое обновление осложняется высокой стоимостью оборудования и ограниченной доступностью сервисной инфраструктуры. Недостаточный уровень технологической модернизации приводит к росту операционных затрат и снижению эффективности использования активов, тогда как инвестиции в технологии требуют значительных финансовых ресурсов и долгосрочного планирования.

Экологические факторы для агропромышленного комплекса ДФО имеют системный характер. Производственные результаты напрямую зависят от природно-климатических условий, включая риск засух, переувлажнения и резких температурных колебаний. Эти факторы оказывают влияние на кормовую базу, продуктивность поголовья и устойчивость производственного цикла. Дополнительно усиливается значение экологических требований к утилизации отходов животноводства и соблюдению природоохранных норм, что увеличивает нагрузку на инфраструктуру и требует дополнительных инвестиций.

Правовые факторы формируют жёсткую регуляторную среду функционирования отраслей агропромышленного комплекса. Деятельность предприятий животноводства и переработки подлежит строгому ветеринарному, санитарному и техническому контролю, включая соблюдение требований к безопасности пищевой продукции. Регулирование земельных отношений, налоговые обязательства и надзор со стороны контролирующих органов повышают значимость правовой дисциплины и качества внутреннего управления. Несоблюдение установленных норм может приводить к существенным операционным и финансовым рискам, включая приостановку деятельности отдельных производственных участков.

В совокупности PESTEL-факторы формируют для предприятий агропромышленного комплекса ДФО сложную и неоднородную среду, в которой возможности государственной поддержки и технологического развития

сочетаются с высоким уровнем издержек, регуляторной нагрузки и природно-климатических рисков.

Для ООО «ХАПК «Грин Агро» это означает необходимость выстраивания стратегии, ориентированной на повышение операционной эффективности, контроль затрат и адаптацию к внешним ограничениям, а не только на наращивание масштабов деятельности.

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции на рынке АПК ДФО представлена в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции на рынке АПК ДФО

Критерии (вопросы)	Оценка, баллы		
	1	2	3
Число игроков	небольшое количество	средний уровень	высокий уровень
			+

Продолжение таблицы 2.6

Критерии (вопросы)	Оценка, баллы		
	1	2	3
Уровень дифференциации продукта	высокий	средний	низкий
			+
Темп роста отрасли	высокий	медленно растущий	снижение/стагнация
		+	
Ограничение для увеличения цен	всегда присутствует возможность повышения цен	повышение цен для покрытия растущих расходов	жёсткая ценовая конкуренция
			+
Итог	3+3+2+3=11		
Оценка уровня	Высокая		

Уровень внутриотраслевой конкуренции на рынке агропромышленного комплекса ДФО оценивается как высокий, что подтверждается суммарной балльной оценкой по ключевым критериям.

Высокое значение показателя обусловлено, прежде всего, значительным

числом участников рынка. В агропромышленном комплексе ДФО одновременно функционируют крупные агрохолдинги, региональные сельскохозяйственные организации и большое количество малых форм хозяйствования. Такая структура усиливает конкурентное давление, особенно в сегментах массовой и слабо дифференцированной продукции.

Дополнительным фактором усиления конкуренции является низкий уровень дифференциации продукции. Большая часть продукции АПК стандартизирована и реализуется по схожим потребительским характеристикам, что ограничивает возможности неценовой конкуренции и вынуждает производителей конкурировать преимущественно по цене и издержкам.

Темпы роста отрасли нельзя охарактеризовать как устойчиво высокие. В отдельные годы наблюдается замедление или снижение физического объёма производства, что усиливает борьбу между участниками рынка за ограниченный объём спроса. В условиях замедленного роста конкуренция приобретает более жёсткий характер.

Ценовая конкуренция дополнительно усиливается ограниченными возможностями повышения отпускных цен. Существенное влияние оказывают закупочные цены, логистика и условия реализации продукции, что снижает свободу ценового манёвра производителей и обостряет конкурентное соперничество.

В совокупности указанные факторы формируют высокий уровень внутриотраслевой конкуренции, при котором предприятия агропромышленного комплекса ДФО вынуждены постоянно адаптироваться к изменениям рыночной среды, повышать эффективность производства и контролировать издержки.

Оценка угрозы появления товаров-заменителей представлена в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Оценка угрозы появления товаров-заменителей

Критерии (вопросы)	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют	не существуют
		+	

Критерии (вопросы)	3	2	1
Итог	2		
Оценка уровня	Средний		

Угроза появления товаров-заменителей на рынке агропромышленного комплекса ДФО оценивается как средняя, поскольку альтернативные продукты и источники поставок действительно присутствуют, но не могут полностью вытеснить продукцию регионального АПК.

Заменителями в данном случае выступают межрегиональные поставки сельскохозяйственной продукции из других федеральных округов и импорт, однако их использование ограничено логистической удалённостью региона, транспортными издержками и спецификой спроса. Кроме того, значительная часть продукции АПК относится к товарам первой необходимости, для которых возможности замещения объективно ограничены. В совокупности это формирует ситуацию, при которой товары-заменители существуют, но их влияние на рынок остаётся умеренным.

Оценка угрозы входа новых конкурентов на рынок агропромышленного комплекса ДФО представлена в таблице 2.8

Таблица 2.8 – Оценка угрозы входа новых конкурентов на рынок агропромышленного комплекса ДФО

Критерии (вопросы)	1	2	3
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков	значимая
		+	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат около 40% рынка	2–3 крупных игрока держат более 80% рынка
		+	
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		+	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1–3 месяца работы)	средний (окупается за 6–12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			+

Критерии (вопросы)	1	2	3
Доступ к каналам распределения	полностью открыт	требует умеренных инвестиций	ограничен
		+	
Политика правительства	нет ограничивающих актов	государство вмешивается, но на низком уровне	государство полностью регламентирует и устанавливает ограничения
		+	
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	существующие игроки снижают цены
		+	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		+	
Итог	18		
Оценка уровня	Высокий		

Высокая оценка обусловлена совокупностью факторов. Для входа в отрасль требуются значительные инвестиции с длительным сроком окупаемости, что формирует серьёзный финансовый барьер для новых участников. Дополнительно вход осложняется ограниченным доступом к каналам распределения, где уже закреплены действующие производители, а также существенным государственным регулированием, включая требования в сфере субсидирования, ветеринарного контроля и земельных отношений.

При этом в отрасли присутствует эффект масштаба, которым обладают существующие игроки, что снижает конкурентные возможности новых компаний на начальном этапе. Рынок характеризуется занятыми продуктовыми нишами и сформировавшейся структурой производителей, а замедляющиеся темпы роста отрасли усиливают конкурентное давление на потенциальных новых участников.

Совокупность указанных факторов формирует ситуацию, при которой вход на рынок агропромышленного комплекса ДФО возможен, но сопряжён с высокими барьерами и значительными рисками, что и отражено в высокой итоговой оценке угрозы.

Рыночная власть покупателя на рынке агропромышленного комплекса

ДФО представлена в таблице 2.9

Таблица 2.9 – Рыночная власть покупателя на рынке агропромышленного комплекса ДФО

Критерии (вопросы)	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		+	
Склонность к переключению на товары субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			+
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			+
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		+	
Итог	10		
Оценка уровня	Высокий		

Рыночная власть покупателей на рынке агропромышленного комплекса ДФО оценивается как высокая. Существенная доля реализации продукции приходится на ограниченный круг крупных покупателей, что усиливает их переговорные позиции по отношению к производителям. Дополнительное давление формируется за счёт высокой чувствительности покупателей к цене, поскольку сельскохозяйственная продукция в большинстве сегментов стандартизирована и слабо дифференцирована.

Наличие альтернативных предложений и возможность переключения между поставщиками также усиливают влияние покупателей. Даже при частичной уникальности продукции ключевые параметры выбора – цена и стабильность поставок – остаются определяющими. При этом фиксируемая

неудовлетворённость отдельными характеристиками продукции создаёт дополнительные основания для давления на производителей в части условий контрактов и ценообразования. В совокупности данные обстоятельства формируют высокую рыночную власть покупателей, что ограничивает возможности производителей АПК ДФО самостоятельно влиять на цены и требует ориентации на повышение эффективности, снижение издержек и улучшение качества продукции.

Уровень угрозы со стороны поставщиков на рынке агропромышленного комплекса ДФО представлен в таблице 2.10

Таблица 2.10 – Уровень угрозы со стороны поставщиков на рынке агропромышленного комплекса ДФО

Параметр оценки	2	1
Количество поставщиков	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
	+	
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
	+	
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
	+	
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		+
Итог	7	
Оценка уровня	Высокий	

Уровень угрозы со стороны поставщиков на рынке агропромышленного комплекса ДФО оценивается как высокий, что подтверждается итоговой суммой баллов 7.

Высокая оценка обусловлена ограниченным количеством поставщиков ключевых ресурсов, прежде всего в части кормов, топлива, удобрений и отдельных видов техники, что снижает возможности производителей АПК по выбору альтернатив. Существенную роль играют высокие издержки переключения на других поставщиков, связанные с логистикой,

территориальной удалённостью и спецификой используемых ресурсов. Дополнительно давление со стороны поставщиков усиливается низкой приоритетностью агропромышленного комплекса ДФО для части ресурсоснабжающих организаций, что ограничивает гибкость условий поставок.

Совокупность этих факторов формирует сильную позицию поставщиков и повышает зависимость предприятий агропромышленного комплекса ДФО от условий внешнего ресурсного обеспечения.

Критические факторы успеха в отрасли представлены в таблице 2.11

Таблица 2.11 – Критические факторы успеха в отрасли

Критический фактор успеха	Содержание фактора	Почему фактор является критическим
Доступ к мерам государственной поддержки	Участие в программах субсидирования, льготного кредитования, компенсации процентных ставок	При высоких издержках производства без господдержки предприятия теряют финансовую устойчивость и конкурентоспособность
Финансовая устойчивость и инвестиционные возможности	Наличие ресурсов для обновления техники, расширения мощностей и покрытия кассовых разрывов	Ограниченный доступ к капиталу резко снижает способность предприятия адаптироваться к отраслевым рискам
Эффективность производственных технологий	Использование современных агротехнологий, техники и управленческих решений	Позволяет компенсировать климатические и территориальные ограничения за счёт роста продуктивности
Управление природно-климатическими и биологическими рисками	Применение мер по снижению последствий погодных аномалий и эпизоотий	Высокая подверженность отрасли внешним шокам делает устойчивость к рискам ключевым условием выживания
Контроль себестоимости производства	Способность сдерживать рост затрат на ресурсы, логистику и энергию	Высокая рыночная власть поставщиков и покупателей усиливает давление на маржу предприятий

Продолжение таблицы 2.11

Критический фактор успеха	Содержание фактора	Почему фактор является критическим
Доступ к устойчивым каналам сбыта	Наличие долгосрочных контрактов с переработчиками и торговыми сетями	Снижает зависимость от ценового диктата покупателей и нестабильности спроса
Кадровая и управленческая компетентность	Наличие квалифицированных специалистов и эффективного управления	Дефицит кадров в регионе делает управленческое качество фактором конкурентного преимущества

Выделенные критические факторы успеха отражают ключевые условия, при которых предприятия агропромышленного комплекса ДФО способны сохранять устойчивость и конкурентоспособность в сложной отраслевой среде. Их совокупность напрямую вытекает из ранее проведенного анализа конкурентных сил, отраслевых рисков и структуры государственной поддержки.

Решающую роль играет доступ к мерам государственной поддержки и финансовая устойчивость, поскольку высокий уровень издержек, территориальная удалённость и нестабильность внешних условий делают самостоятельное развитие без привлечения внешних ресурсов затруднительным. Не менее значимым фактором является эффективность производственных технологий, позволяющая компенсировать природно-климатические ограничения за счёт роста продуктивности и снижения себестоимости.

Высокая подверженность отрасли биологическим и погодным рискам обуславливает критичность управленческих решений, направленных на снижение их последствий. В условиях высокой рыночной власти поставщиков и покупателей способность контролировать себестоимость и обеспечивать стабильные каналы сбыта становится необходимым условием сохранения маржинальности и предсказуемости результатов деятельности.

Кадровая и управленческая компетентность усиливает действие всех остальных факторов, поскольку именно от качества управления зависит эффективность использования финансовых, технологических и организационных ресурсов. В совокупности выявленные факторы формируют основу конкурентных преимуществ предприятий агропромышленного комплекса ДФО и определяют их возможности устойчивого развития в отрасли.

Критические факторы успеха в отрасли представлены в таблице 2.12

Таблица 2.12 – Критические факторы успеха в отрасли

Конкурент	Регион	Основное направление	Уровень конкуренции
ООО «Русагро-Приморье»	Приморский край	Свиноводство, кормопроизводство	Высокий (крупный инвестор, объёмы)
ООО «Агрофонд-П»	Приморский край	Свиноводство, растениеводство	Средний

Конкурент	Регион	Основное направление	Уровень конкуренции
ООО «Акопьян Э.В.» / ООО «Акрит»	Приморье, Хабаровск	Животноводство, овощеводство	Средний
ООО «АГРОТЕК»	Камчатский край	Свиноводство	Низкий-Средний

Анализ деятельности непосредственных конкурентов ООО «ХАПК «Грин Агро» показывает, что конкурентная среда в агропромышленном комплексе ДФО формируется за счёт сочетания крупных инвестиционных проектов и локальных сельскохозяйственных предприятий, работающих в смежных сегментах животноводства и растениеводства.

Наиболее значимым конкурентом является ООО «Русагро-Приморье», деятельность которого сосредоточена на промышленном свиноводстве и кормопроизводстве. Конкурентное преимущество данной компании заключается в высокой степени вертикальной интеграции, наличии собственных комбикормовых мощностей и значительном инвестиционном ресурсе. Это позволяет «Русагро-Приморье» формировать более низкую себестоимость продукции и оказывать давление на рынок по ценовым параметрам, что усиливает конкуренцию для других производителей животноводческой продукции в регионе.

Компании ООО «Агрофонд-П», а также фермерские хозяйства ООО «Акопьян Э.В.» и ООО «Акрит» представляют группу средних и малых конкурентов. Их деятельность ориентирована преимущественно на региональные рынки и ограниченные продуктовые ниши. Несмотря на меньшие масштабы производства, данные предприятия создают конкурентное давление за счёт гибкости управления, ориентации на локальный спрос и возможности оперативно адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры. В отдельных сегментах они конкурируют с «Грин Агро» за земельные ресурсы, кормовую базу и каналы сбыта [10].

Отдельное место занимают региональные животноводческие предприятия, такие как ООО «АГРОТЕК», действующие в отдельных субъектах ДФО. Их влияние на рынок носит ограниченный характер и проявляется

преимущественно на локальном уровне. Однако совокупное присутствие подобных хозяйств усиливает фрагментацию рынка и повышает уровень конкуренции в отдельных товарных сегментах [10].

В целом конкурентная среда для ООО «ХАПК «Грин Агро» характеризуется высокой неоднородностью. С одной стороны, компания сталкивается с давлением со стороны крупных инвестиционных проектов, обладающих масштабом и финансовыми преимуществами. С другой стороны, значительное число средних и малых хозяйств формирует устойчивую конкуренцию на региональных рынках.

SNW-анализ внутренней среды ООО «ХАПК «Грин Агро» представлен в таблице 2.13

Таблица 2.13 – SNW-анализ внутренней среды ООО «ХАПК «Грин Агро»

№	Элемент внутренней среды	S	N	W
1	Масштаб выручки и динамика доходов	+		
2	Стабильность финансового результата			+
3	Рентабельность основной деятельности			+
4	Структура затрат и уровень себестоимости			+
5	Финансовая устойчивость и структура источников финансирования		+	
6	Зависимость финансовых результатов от прочих доходов			+
7	Масштаб производственных мощностей	+		
8	Интегрированность производственного цикла	+		
9	Состояние и обновляемость основных средств		+	
10	Эффективность использования основных средств	+		
11	Гибкость производственных процессов		+	

Продолжение таблицы 2.13

№	Элемент внутренней среды	S	N	W
12	Зависимость производства от природно-климатических условий			+
13	Уровень технологического оснащения производства		+	

14	Использование ресурсосберегающих технологий		+	
15	Темпы технологического обновления			+
16	Численность и обеспеченность персоналом	+		
17	Квалификация ключевых специалистов		+	
18	Устойчивость кадрового состава		+	
19	Дефицит кадров в отдельных производственных сегментах			+
20	Организационная структура управления		+	
21	Система управленческого учёта и контроля			+
22	Контроль и планирование издержек			+
23	Скорость и качество управленческих решений		+	
24	Качество и стабильность продукции	+		
25	Диверсификация каналов реализации			+
26	Зависимость от крупных покупателей			+
27	Возможности ценового манёвра			+
28	Деловая репутация предприятия	+		
29	Взаимодействие с органами государственной власти	+		
30	Доступ к мерам государственной поддержки	+		

Результаты SNW-анализа показывают, что внутренняя среда ООО «ХАПК «Грин Агро» характеризуется сильной производственной и ресурсной базой при наличии системных ограничений в области операционной и финансовой эффективности.

К числу сильных сторон относятся масштаб деятельности предприятия, рост выручки, развитые производственные мощности и интегрированный производственный цикл. Наличие значительных активов и доступ к мерам государственной поддержки формируют основу устойчивого функционирования в отрасли агропромышленного комплекса. Дополнительным преимуществом является стабильное качество продукции и сформированная деловая репутация предприятия на региональном уровне.

Нейтральные позиции отражают соответствие предприятия текущим отраслевым требованиям, однако не формируют самостоятельных конкурентных преимуществ. К ним относятся технологический уровень производства, состояние основных средств, организационная структура управления и кадровый потенциал.

Эти элементы обеспечивают выполнение текущих задач, но при сохранении действующих управленческих подходов могут стать ограничивающими факторами при дальнейшем усложнении деятельности и росте масштабов производства.

Слабые стороны предприятия носят преимущественно внутренний характер и связаны с управлением затратами, финансовыми результатами и системой реализации продукции. Нестабильность прибыли, отрицательная рентабельность продаж и высокая себестоимость указывают на недостаточную адаптацию системы управленческого учёта и контроля издержек к масштабам хозяйственной деятельности.

Существенным ограничением является зависимость от ограниченного числа каналов сбыта и крупных покупателей, что снижает ценовую гибкость и усиливает влияние внешней рыночной среды на финансовые результаты.

В совокупности SNW-анализ показывает, что ООО «ХАПК «Грин Агро» находится в фазе, когда ресурсный и производственный потенциал опережает качество внутреннего управления. Это означает, что дальнейшее развитие предприятия в отрасли определяется не столько возможностями расширения производства, сколько способностью повысить эффективность использования имеющихся ресурсов, усилить контроль издержек и снизить зависимость от внешних контрагентов.

SWOT-анализ ООО «ХАПК «Грин Агро» представлен в таблице 2.14

Таблица 2.14 – SWOT-анализ ООО «ХАПК «Грин Агро»

Сильные стороны	Слабые стороны
Индустриальный масштаб деятельности и рост выручки	Нестабильность финансового результата

Сильные стороны	Слабые стороны
Интегрированный производственный цикл	Отрицательная рентабельность продаж
Значительные производственные и инвестиционные активы	Высокая себестоимость продукции
Эффективное использование основных средств	Недостаточный контроль и планирование издержек
Стабильное качество выпускаемой продукции	Зависимость прибыли от прочих доходов
Сформированная деловая репутация предприятия	Ограниченная диверсификация каналов реализации
Доступ к мерам государственной поддержки АПК	Зависимость от крупных покупателей и ограниченный ценовой манёвр
Возможности	Угрозы
Развитие переработки и продукции с высокой добавленной стоимостью	Рост цен на корма, энергоресурсы и логистику
Использование механизмов государственной поддержки и льготного кредитования	Усиление конкуренции со стороны крупных агропромышленных проектов
Заключение долгосрочных контрактов с переработчиками и торговыми сетями	Давление со стороны торговых сетей на цены и условия сбыта
Внедрение ресурсосберегающих и технологических решений	Природно-климатические и биологические риски, характерные для ДФО
Повышение операционной эффективности за счёт управленческих изменений	Снижение эффективности и доступности мер государственной поддержки

Матрица SWOT-анализа показывает, что положение ООО «ХАПК «Грин Агро» в отрасли агропромышленного комплекса характеризуется сочетанием значительного производственного потенциала и внутренних ограничений экономического характера. Ключевые сильные стороны предприятия связаны с масштабом деятельности, интегрированностью производственного цикла и наличием существенных производственных и инвестиционных активов. Эти факторы формируют основу устойчивого функционирования компании и позволяют обеспечивать стабильные объёмы выпуска и поставок продукции.

Одновременно выявлены слабые стороны, концентрирующиеся в сфере финансовых результатов и управления издержками. Нестабильность прибыли, отрицательная рентабельность продаж и высокая себестоимость продукции указывают на недостаточную адаптацию системы внутреннего управления к текущему масштабу хозяйственной деятельности. Дополнительным

ограничением является зависимость от ограниченного числа каналов реализации и крупных покупателей, что снижает ценовую гибкость предприятия и усиливает его чувствительность к рыночным условиям.

Внешняя среда формирует для предприятия как возможности, так и существенные угрозы. Потенциал развития переработки и продукции с высокой добавленной стоимостью, а также наличие механизмов государственной поддержки создают условия для повышения эффективности деятельности. В то же время рост цен на ресурсы, усиление конкурентного давления и природно-климатические риски характерные для Дальневосточного федерального округа, усиливают нагрузку на финансовые результаты предприятия.

Влияние факторов SWOT представлено в таблице 2.15

Таблица 2.15 – Влияние факторов SWOT

	Сильные стороны (S)			Слабые стороны (W)		
	Масштаб и интеграция	Производственные активы	Господдержка	Высокая себестоимость	Низкая рентабельность	Зависимость от сбыта
Возможности (O)						
Развитие переработки	5	4	2	3	2	3
Льготное финансирование	3	4	5	2	3	1
Долгосрочные контракты	4	3	2	3	3	5
Угрозы (T)						
Рост цен на ресурсы	2	2	1	5	4	2
Усиление конкуренции	3	4	2	3	3	4
Климатические риски	2	3	2	4	3	2

Таблица взаимного влияния факторов показывает, что наибольший потенциал для развития ООО «ХАПК «Грин Агро» связан с возможностями расширения переработки и заключения долгосрочных контрактов, которые в наибольшей степени опираются на масштаб производства и наличие производственных активов.

В то же время угрозы, связанные с ростом цен на ресурсы и усилением конкуренции, наиболее существенно усиливают слабые стороны предприятия - высокую себестоимость и низкую рентабельность. Это подтверждает необходимость концентрации управленческих решений на снижении затрат и повышении операционной эффективности.

Подсчёт результатов SWOT представлена в таблице 2.16

Таблица 2.16 – Подсчёт результатов SWOT

Сильные стороны (Strengths)		Слабые стороны (Weakness)	
Индустриальный масштаб деятельности и рост выручки	14	Нестабильность финансового результата	17
Интегрированный производственный цикл	13	Отрицательная рентабельность продаж	18
Значительные производственные и инвестиционные активы	16	Высокая себестоимость продукции	20
Эффективное использование основных средств	12	Недостаточный контроль и планирование издержек	19
Стабильное качество выпускаемой продукции	11	Зависимость прибыли от прочих доходов	14
Сформированная деловая репутация предприятия	10	Ограниченная диверсификация каналов реализации	17
Доступ к мерам государственной поддержки АПК	12	Зависимость от крупных покупателей	16
Возможности (Opportunities)		Угрозы (Threats)	
Развитие переработки и продукции с высокой добавленной стоимостью	19	Рост цен на корма, энергоресурсы и логистику	16
Использование механизмов государственной поддержки и льготного кредитования	18	Усиление конкуренции со стороны крупных агропромышленных проектов	19
Заключение долгосрочных контрактов с переработчиками и торговыми сетями	20	Давление со стороны торговых сетей на цены и условия сбыта	17
Внедрение ресурсосберегающих и технологических решений	15	Природно-климатические и биологические риски	14
Повышение операционной эффективности за счёт управленческих изменений	14	Снижение эффективности и доступности мер государственной поддержки	13

Результаты подсчёта факторов SWOT показывают, что наибольшее значение среди сильных сторон предприятия имеют производственные и инвестиционные активы, а также масштаб и интеграция деятельности. Вместе с тем наиболее выраженные внутренние ограничения связаны с высокой себестоимостью, недостаточным контролем издержек и нестабильной

рентабельностью продаж.

Среди возможностей наибольший потенциал имеют развитие переработки и формирование долгосрочных контрактов, тогда как ключевыми угрозами выступают усиление конкурентного давления и рост затрат на ресурсы. Полученные результаты используются в следующей матрице SWOT-анализа для формирования стратегий развития предприятия.

Разработка стратегии представлена в таблице 2.17

Таблица 2.17 – Разработка стратегии

SO	WO
Использование индустриального масштаба, интегрированного производственного цикла и производственных активов позволяет предприятию развивать переработку и выпуск продукции с высокой добавленной стоимостью, а также заключать долгосрочные контракты с переработчиками и торговыми сетями. Привлечение мер государственной поддержки может быть использовано для финансирования инвестиционных и технологических проектов, направленных на расширение и повышение эффективности деятельности.	Использование возможностей государственной поддержки и льготного финансирования позволяет снизить себестоимость продукции и частично компенсировать недостаточный контроль затрат. Развитие переработки и заключение долгосрочных контрактов с покупателями создаёт условия для повышения рентабельности и снижения зависимости от ограниченного числа каналов реализации.
ST	WT
За счёт масштаба производства, интеграции производственного цикла и эффективного использования основных средств предприятие может смягчать влияние роста цен на ресурсы и усиливающейся конкуренции. Стабильные объёмы производства и сформированная деловая репутация позволяют укреплять позиции на рынке и снижать чувствительность к конкурентному давлению со стороны крупных агропромышленных проектов.	Снижение зависимости от крупных покупателей и повышение эффективности системы управленческого учёта и контроля затрат позволяют уменьшить влияние роста себестоимости и нестабильности внешней среды. Улучшение внутренней финансовой дисциплины и диверсификация реализации способствуют снижению уязвимости предприятия к конкурентным и природно-климатическим рискам.

Таблица стратегий показывает, что для ООО «ХАПК «Грин Агро» приоритетным направлением развития является использование производственного масштаба и интегрированного характера деятельности для повышения устойчивости финансовых результатов. Сильные стороны предприятия позволяют реализовывать возможности, связанные с развитием переработки и заключением долгосрочных контрактов, что способствует

формированию более стабильной структуры реализации продукции.

Одновременно результаты матрицы указывают на необходимость устранения внутренних ограничений, прежде всего высокой себестоимости и недостаточного контроля затрат. Использование мер государственной поддержки и технологических решений рассматривается как инструмент снижения данных ограничений и повышения рентабельности основной деятельности.

В условиях усиления конкурентного давления и роста издержек ключевое значение приобретает повышение операционной эффективности и финансовой дисциплины. Реализация ST- и WT-стратегий позволяет снизить чувствительность предприятия к внешним угрозам, связанным с ценовой и рыночной нестабильностью, а также укрепить конкурентные позиции в отрасли агропромышленного комплекса.

В ходе раздела была проанализирована внешняя и внутренняя среда ООО «ХАПК «Грин Агро». Существенное влияние на деятельность оказывают рост затрат, конкуренция и особенности регионального рынка.

Одновременно было установлено, что предприятие обладает значительным производственным потенциалом и ресурсной базой. Однако выявленные сильные стороны не всегда обеспечивают устойчивые финансовые результаты из-за внутренних ограничений, связанных с уровнем затрат, рентабельностью и системой реализации продукции. Это снижает устойчивость предприятия к внешним изменениям и усиливает влияние отраслевых рисков.

Результаты анализа показывают, что дальнейшее развитие ООО «ХАПК «Грин Агро» требует не столько увеличения масштабов деятельности, сколько повышения эффективности использования имеющихся ресурсов и снижения чувствительности к внешним факторам.

3 Выявление и оценка отраслевых рисков

Проведённый во втором разделе анализ показал, что предприятия агропромышленного комплекса функционируют в условиях значительного воздействия внешних факторов, связанных с отраслевой спецификой производства, конкуренцией и региональными особенностями. Однако выявление факторов среды само по себе не позволяет оценить степень их потенциальной опасности для отрасли.

В третьем разделе основное внимание уделяется выявлению и оценке отраслевых рисков, характерных для агропромышленного комплекса. Анализ направлен на определение источников рисков, оценку их возможного влияния на деятельность предприятий отрасли, а также рассмотрение основных вариантов реакции на данные риски, применяемых в отраслевой практике.

Рассмотрение отраслевых рисков позволяет перейти от общего анализа условий функционирования агропромышленного комплекса к более конкретной оценке факторов неопределённости, определяющих устойчивость предприятий отрасли.

Источники отраслевых рисков АПК представлены в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Источники отраслевых рисков АПК

Группа источников риска	Содержание источника
Экономические источники	Изменение цен на корма, энергоресурсы и топливо; инфляционные процессы; колебания стоимости материально-технических ресурсов
Рыночные источники	Структура конкурентной среды отрасли; высокая доля малых производителей; зависимость производителей от переработчиков и торговых сетей
Природно-климатические источники	Погодные условия, сезонность сельскохозяйственного производства, природные аномалии и климатические особенности регионов
Институциональные и регуляторные источники	Изменения в аграрной политике государства; корректировка механизмов государственной поддержки; изменения нормативных требований
Логистические источники	Территориальная удалённость рынков сбыта; ограниченность транспортной инфраструктуры; особенности региональной специфики перевозок
Социально-кадровые источники	Дефицит квалифицированных кадров АПК; миграционные процессы; изменения условий привлечения и удержания персонала

Выделенные в таблице 3.1 источники отраслевых рисков отражают основные причины формирования неопределённости в агропромышленном комплексе. Наибольшее значение для отрасли имеют экономические источники, связанные с изменением цен на корма, энергоресурсы и материально-технические ресурсы. Учитывая высокую ресурсоёмкость сельскохозяйственного производства, колебания стоимости данных ресурсов создают предпосылки для возникновения значительных рисков для предприятий отрасли.

Рыночные источники риска обусловлены структурой агропромышленного комплекса, в которой сочетаются крупные производители и значительное количество малых хозяйств. Такая структура усиливает конкуренцию и повышает зависимость производителей от перерабатывающих предприятий и торговых сетей, что формирует нестабильные условия реализации продукции.

Существенным источником рисков для отрасли являются природно-климатические факторы. Погодные условия и сезонный характер сельскохозяйственного производства напрямую влияют на объёмы и стабильность выпуска продукции. В условиях Дальневосточного федерального округа данные источники риска усиливаются климатическими особенностями и территориальной протяжённостью региона.

Институциональные и регуляторные источники риска связаны с изменениями в государственной аграрной политике, правилах предоставления поддержки и нормативных требованиях к деятельности предприятий. Корректировка данных условий может приводить к изменению экономических параметров работы предприятий отрасли и повышению уровня неопределённости.

Дополнительную роль в формировании отраслевых рисков играют логистические и социально-кадровые источники. Удалённость рынков сбыта и ограничения транспортной инфраструктуры повышают значимость логистических факторов, а дефицит квалифицированных кадров осложняет стабильное функционирование предприятий агропромышленного комплекса.

В совокупности рассмотренные источники формируют основу для возникновения отраслевых рисков и требуют их дальнейшей оценки по степени влияния на деятельность предприятий агропромышленного комплекса, что будет рассмотрено в следующем подразделе.

Таблица 3.2 – Анализ и оценка отраслевых рисков агропромышленного комплекса

Отраслевой риск	Основной источник риска	Уровень влияния
Рост себестоимости сельскохозяйственной продукции	Изменение цен на корма, энергоресурсы и материально-технические ресурсы	Высокий
Нестабильность условий реализации продукции	Зависимость производителей от переработчиков и торговых сетей	Средний
Усиление конкурентного давления в отрасли	Структура конкурентной среды, реализация крупных агропроектов	Средний
Снижение объёмов производства	Неблагоприятные погодные и климатические условия	Высокий
Изменение условий государственной поддержки	Корректировка аграрной политики и нормативных требований	Средний
Рост логистических затрат	Удалённость рынков сбыта и ограниченность транспортной инфраструктуры	Средний
Кадровая нестабильность в агропромышленном комплексе	Дефицит квалифицированных кадров и миграционные процессы	Низкий–средний

Оценка отраслевых рисков показывает, что для агропромышленного комплекса наиболее существенными являются риски, связанные с ростом себестоимости продукции и снижением объёмов производства, которым обоснованно присвоен высокий уровень влияния. Эти риски формируются под воздействием факторов, на которые предприятия отрасли практически не могут повлиять напрямую, что делает их системными и трудно управляемыми.

Рост себестоимости является одним из ключевых рисков для агропромышленного комплекса, поскольку сельскохозяйственное производство отличается высокой зависимостью от стоимости кормов, энергоресурсов и материально-технических ресурсов. При этом возможности переноса возросших затрат на конечного потребителя ограничены, что приводит к снижению рентабельности и ухудшению финансовой устойчивости предприятий отрасли.

Риск снижения объёмов производства напрямую связан с природно-климатическими условиями и сезонным характером сельского хозяйства. Неблагоприятные погодные условия способны одновременно влиять как на производственные показатели, так и на уровень затрат, увеличивая удельную себестоимость продукции. В результате данный риск затрагивает не отдельные предприятия, а отрасль в целом.

Риски нестабильности условий реализации продукции и усиления конкурентного давления имеют средний уровень влияния, однако их значение возрастает при одновременной реализации экономических рисков. Зависимость производителей от переработчиков и торговых сетей ограничивает возможность гибко реагировать на изменение рыночной конъюнктуры, а усиление конкуренции снижает ценовые и сбытовые возможности предприятий отрасли.

Риск роста логистических затрат также оценивается как средний, но для агропромышленного комплекса Дальневосточного федерального округа он приобретает дополнительную значимость из-за территориальной удалённости рынков сбыта и ограниченности транспортной инфраструктуры. Данный риск усиливает давление на себестоимость и снижает конкурентоспособность продукции.

Изменение условий государственной поддержки относится к рискам со средним уровнем влияния, поскольку корректировка механизмов субсидирования и нормативных требований требует от предприятий отрасли оперативной адаптации финансовых и производственных решений. При недостаточной гибкости такие изменения могут усиливать влияние других отраслевых рисков.

Кадровая нестабильность в агропромышленном комплексе в текущих условиях оценивается как риск с низким–средним уровнем влияния, однако при сохранении дефицита квалифицированных специалистов данный риск способен перерасти в фактор, ограничивающий устойчивость производственных процессов.

В целом проведённая оценка показывает, что отраслевые риски

агропромышленного комплекса имеют разную природу и степень значимости, при этом ключевыми для отрасли остаются риски, связанные с издержками и производственной стабильностью. Именно они формируют основную зону неопределённости и требуют выработки адекватных отраслевых мер реагирования.

Возможные и оптимальные реакции предприятий отрасли на отраслевые риски представлены в таблице 3.3

Таблица 3.3 – Возможные и оптимальные реакции предприятий отрасли на отраслевые риски

Отраслевой риск	Возможная реакция отрасли	Оптимальная реакция отрасли
Рост себестоимости продукции	Частичное повышение отпускных цен, сокращение отдельных затрат	Системная оптимизация затрат, внедрение ресурсосберегающих технологий
Снижение объёмов производства из-за природно-климатических факторов	Компенсация потерь за счёт резервов и экстренных мер	Страхование рисков, использование адаптированных технологий и диверсификация
Нестабильность условий реализации продукции	Поиск альтернативных покупателей в краткосрочном периоде	Формирование устойчивых каналов сбыта и долгосрочных контрактов
Усиление конкурентного давления	Снижение цен для удержания доли рынка	Повышение качества продукции и развитие переработки с высокой добавленной стоимостью
Рост логистических затрат	Перенос части затрат на цену продукции	Оптимизация логистики и развитие региональной переработки
Изменение условий государственной поддержки	Сокращение инвестиционных программ	Адаптация финансового планирования и диверсификация источников финансирования
Кадровая нестабильность	Привлечение персонала на временной основе	Формирование устойчивой кадровой политики и системы подготовки кадров

Сопоставление возможных и оптимальных реакций на отраслевые риски показывает, что ключевое различие между ними заключается не в наборе применяемых мер, а в логике принятия решений. Возможные реакции, как правило, направлены на сохранение текущего положения и минимизацию потерь в краткосрочном периоде, тогда как оптимальные реакции ориентированы на изменение условий функционирования предприятий отрасли.

Так, при росте себестоимости продукции наиболее распространённой реакцией становится частичное повышение цен или сокращение отдельных затрат. Эти меры позволяют временно компенсировать рост издержек, однако в условиях высокой конкуренции и ограниченной платёжеспособности потребителей они быстро теряют эффективность. Оптимальная реакция в данном случае связана не с перераспределением затрат, а с изменением их структуры за счёт повышения ресурсной эффективности и технологического обновления.

При реализации природно-климатических рисков возможные реакции носят, как правило, вынужденный характер и сводятся к использованию резервов и экстренным управленческим решениям. Такой подход позволяет сгладить последствия неблагоприятных условий, но не снижает вероятность повторного возникновения риска. Оптимальные реакции предполагают использование страховых механизмов и адаптацию технологий производства, что позволяет сократить масштаб потерь при повторении аналогичных ситуаций.

В условиях нестабильности сбыта и усиления конкурентного давления возможные реакции часто выражаются в ценовых уступках и ситуативном поиске новых покупателей. Однако данные меры усиливают зависимость предприятий отрасли от рыночной конъюнктуры. Оптимальные реакции связаны с формированием устойчивых каналов реализации, развитием переработки и переходом от ценовой конкуренции к конкуренции по качеству и добавленной стоимости.

Рост логистических затрат и изменения условий государственной поддержки также демонстрируют различие между реактивным и стратегическим подходом. Перенос дополнительных расходов на цену продукции или сокращение инвестиционных программ позволяют снизить нагрузку в краткосрочном периоде, но ухудшают долгосрочные позиции отрасли. Более устойчивыми являются решения, направленные на оптимизацию логистических процессов и повышение гибкости финансового планирования.

Анализ возможных и оптимальных реакций показывает, что ключевой

задачей предприятий агропромышленного комплекса является переход от компенсирующих мер к изменениям, снижающим зависимость от отраслевых рисков. Именно такой подход позволяет обеспечить устойчивость отрасли в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Агропромышленный комплекс характеризуется высокой степенью неопределённости, обусловленной совокупным воздействием экономических, рыночных, природно-климатических и институциональных факторов. Данные условия формируют устойчивую рисковую среду отрасли, в которой негативные воздействия возникают независимо от масштабов и формы организации отдельных предприятий.

Наибольшую значимость для отрасли представляют риски, связанные с ростом себестоимости продукции и нестабильностью объёмов производства, поскольку они напрямую затрагивают финансовую устойчивость и воспроизводственные возможности предприятий. Риски, связанные со сбытом, конкуренцией, логистикой и изменением условий государственной поддержки, имеют средний уровень влияния, однако при одновременной реализации способны существенно усиливать общее давление на отрасль.

Сопоставление возможных и оптимальных реакций на выявленные риски показывает, что краткосрочные компенсирующие меры лишь временно снижают негативный эффект и не затрагивают причины его возникновения. Более устойчивый результат обеспечивают решения, ориентированные на повышение эффективности использования ресурсов, адаптацию производственных и сбытовых процессов, а также снижение зависимости отрасли от внешних ограничений.

Устойчивость агропромышленного комплекса в условиях сохраняющейся неопределённости определяется не скоростью реакции на возникающие риски, а способностью отрасли системно снижать чувствительность к их воздействию за счёт адаптивных и долгосрочных решений.

Заключение

Производственная профессиональная практика была посвящена изучению хозяйственной деятельности ООО «ХАПК «Грин Агро», анализу отраслевой среды его функционирования и оценке рисков, характерных для агропромышленного комплекса. В ходе работы рассмотрены ключевые аспекты деятельности предприятия, начиная с организационно-правовых характеристик и заканчивая стратегическими и отраслевыми ограничениями.

Исследование показало, что ООО «ХАПК «Грин Агро» является крупным и структурно развитым агропромышленным предприятием, осуществляющим деятельность по интегрированной модели полного цикла. Масштаб производственных мощностей, наличие значительных земельных и инвестиционных ресурсов, а также охват нескольких направлений агропроизводства формируют прочную базу для долгосрочного функционирования предприятия в отрасли.

Одновременно выявлены существенные внутренние ограничения, связанные с уровнем затрат и нестабильностью финансовых результатов. Рост выручки в анализируемом периоде не сопровождался устойчивым ростом прибыли и рентабельности, что указывает на снижение операционной эффективности при расширении масштабов деятельности. Это показывает, что дальнейшее развитие предприятия требует не столько наращивания объёмов производства, сколько повышения качества управления затратами и внутренними процессами.

Стратегический анализ отрасли агропромышленного комплекса Дальневосточного федерального округа показал, что деятельность предприятия осуществляется в условиях жёсткого отраслевого давления. Высокая капиталоемкость, рост стоимости ресурсов, логистическая удалённость региона, усиление роли торговых сетей и регуляторные ограничения формируют сложную конкурентную среду, в которой возможности ценового манёвра и компенсации издержек ограничены.

Оценка отраслевых рисков позволила выделить наиболее значимые угрозы

для предприятий агропромышленного комплекса, прежде всего риски роста себестоимости продукции и нестабильности объёмов производства. Эти риски носят системный характер и обусловлены факторами, не зависящими напрямую от управленческих решений отдельных предприятий. Риски, связанные со сбытом, конкуренцией, логистикой и государственной поддержкой, имеют средний уровень влияния, однако в совокупности способны существенно усиливать давление на финансовую устойчивость отрасли.

Сопоставление возможных и оптимальных реакций на выявленные риски показало, что краткосрочные компенсирующие меры не обеспечивают устойчивого результата. Более перспективным направлением является переход к системным решениям, ориентированным на повышение ресурсной эффективности, адаптацию производственных и сбытовых процессов, развитие переработки и снижение зависимости от внешних ограничений.

Выполненная работа позволяет сделать вывод о том, что устойчивое развитие ООО «ХАПК «Грин Агро» в текущих отраслевых условиях определяется способностью предприятия сместить управленческий фокус от экстенсивного роста к повышению внутренней эффективности и адаптивности. Результаты практики могут быть использованы при дальнейшем изучении дисциплин экономического и управленческого профиля, а также при формировании практических рекомендаций по совершенствованию деятельности агропромышленных предприятий.

Список использованных источников

1 ООО «ХАПК «Грин Агро» – Текст: электронный // Спарк: [сайт]. – URL: <https://spark-interfax.ru/primorski-krai-khankaiski-raion/ooo-khapk-grin-agro-inn-2530007630-ogrn-1082533000208-132174b7bdd84d2ea9d52baef8e3ed35> (дата обращения 17.12.2025).

2 ООО «ХАПК «Грин Агро» – Текст: электронный // РБК компании: [сайт]. – URL: <https://companies.rbc.ru/id/1082533000208-ooo-hankajskij-agropromyishlennyij-kompleks-grin-agro/> (дата обращения 30.06.2025)

3 ООО «ХАПК «Грин Агро» – Текст: электронный // Чекко проверка контрагентов: [сайт]. – URL: <https://checko.ru/company/hapk-grin-agro-1082533000208> (дата обращения 17.12.2025).

4 Группа компаний «ГринАгро» – Текст: электронный // Грин Агро: [сайт]. – URL: <https://green-agro.ru/about-us4/> (дата обращения 17.12.2025).

5 ООО «ХАПК «Грин Агро» – Текст: электронный // Компаниум: [сайт]. – URL: <https://companionum.ru/id/1082533000208-hapk-grin-agro> (дата обращения 17.12.2025).

6 Общество с ограниченной ответственностью – Текст: электронный // Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит: [сайт]. – URL: https://www.audit-it.ru/terms/agreements/obshchestvo_s_ogranichennoy_otvetstvennostyu.html (дата обращения 17.12.2025).

7 ООО «ХАПК «Грин Агро» – Текст: электронный // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности: [сайт]. – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/999045#financialResult> (дата обращения 17.12.2025).

8 Дайджест «Сельское хозяйство» за 2025 год. – Текст: электронный // Востокгосплан: [сайт]. – URL: https://vostokgosplan.ru/wp-content/uploads/digest_sel_sкое_hozyajstvo_2025.pdf (дата обращения 12.01.2026).

9 PESTLE-анализ: что такое, для чего нужен, как провести и применить в бизнесе. – Текст: электронный // Platrum: [сайт]. – URL: <https://platrum.ru/blog/pestle-analiz-chto-takoe-dlja-chego-nuzhen-kak-provesti-i>

primenit-v-biznese (дата обращения 17.12.2025).

10 Хладокомбинаты в Чукотском автономном округе. – Текст: электронный // Meatinfo.ru: [сайт]. – URL: https://meatinfo.ru/litecat/hladokombinata_v_chukotskom_ao (дата обращения 12.01.2026).

Приложение А

Бухгалтерская отчетность ООО «ХАПК «Грин Агро» за 2022-2024

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	на 31 декабря 2024 г. ³	на 31 декабря 2023 г. ⁴	на 31 декабря 2022 г. ⁵
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	16	23	41
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	5155150	4216428	4357911
	Доходные вложения в материальные ценности	1160			
	Финансовые вложения	1170	467160	467160	467160
	Отложенные налоговые активы	1180			
	Прочие внеоборотные активы	1190			
	Итого по разделу I	1100	5622327	4683611	4825112
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Запасы	1210	1362620	1214259	1072655
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	261	773	25
	Дебиторская задолженность	1230	2484548	2854139	2406837
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	75000	620000	107500
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	625643	69685	634613
	Прочие оборотные активы	1260	34852	194	594
	Итого по разделу II	1200	4582925	4759051	4222224
	БАЛАНС	1600	10205252	9442662	9047336
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ⁶				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100000	100000	100000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350			
	Резервный капитал	1360			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	3442630	3381605	2592868
	Итого по разделу III	1300	3542630	3481605	2692868
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1410	5774691	5390802	5826117
	Отложенные налоговые обязательства	1420			
	Оценочные обязательства	1430			
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	5774691	5390802	5826117
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	9944	10407	1300
	Кредиторская задолженность	1520	877987	559848	527032
	Доходы будущих периодов	1530			
	Оценочные обязательства	1540			
	Прочие обязательства	1550	0		21
	Итого по разделу V	1550	887931	570255	528352
	БАЛАНС	1700	10205252	9442662	9047336

Рисунок А.1 – Бухгалтерский баланс ООО «ХАПК «Грин Агро»

Отчет о финансовых результатах
за 2024 г.

		Форма по ОКУД		Коды		
		Дата (число, месяц, год)		0710002		
Организация		по ОКПО		31	12	2024
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		84645676		
Вид экономической деятельности		по ОКВЭД 2		2530007630		
Организационно-правовая форма/форма собственности		по ОКФС/ОКФС		01.4		
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ		12300	16	
				384		

Пояснения ¹	Наименование показателя ²	Код	За 2024 г. ³	За 2023 г. ⁴
	Выручка ⁵	2110	2406323	1954902
	Себестоимость продаж	2120	(2107683)	(1537180)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	298640	417722
	Коммерческие расходы	2210		
	Управленческие расходы	2220	(611142)	(561892)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(312502)	(144170)
	Доходы от участия в других организациях	2310		
	Проценты к получению	2320	21295	3546
	Проценты к уплате	2330	(165267)	(187965)
	Прочие доходы	2340	654906	1242676
	Прочие расходы	2350	(136856)	(125210)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	61576	788877
	Налог на прибыль ⁷	2410	(550)	(140)
	в т. ч.			
	текущий налог на прибыль	2411	(550)	(140)
	отложенный налог на прибыль	2412		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	61026	788737

Рисунок А.2 - Отчет о финансовых результатах ООО «ХАПК «Грин Агро» за 2024 год

Отчет о финансовых результатах

За 2023 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	1 954 902	1 134 797
	Себестоимость продаж	2120	(1 537 180)	(855 815)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	417 722	278 982
	Коммерческие расходы	2210	(-)	(-)
	Управленческие расходы	2220	(561 892)	(445 970)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	(144 170)	(166 988)
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	3 546	3 976
	Проценты к уплате	2330	(187 965)	(185 115)
	Прочие доходы	2340	1 242 676	960 292
	Прочие расходы	2350	(125 210)	(428 498)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	788 877	183 667
	Налог на прибыль ⁵	2410	(140)	(697)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(140)	(697)
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	788 737	182 970

Рисунок А.3 – Отчет о финансовых результатах ООО «ХАПК «Грин Агро» за 2023 год