

УДК 338.43

DOI: 10.34670/AR.2024.26.68.082

Обоснование бизнес-стратегии интегрированного роста аграрного предприятия

Косинова Елена Александровна

Кандидат экономических наук, доцент,
Кафедра агроэкономики и маркетинга,
Ставропольский государственный аграрный университет,
355017, Российская Федерация, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12;
e-mail: kosinova5@rambler.ru

Агаларова Екатерина Григорьевна

Кандидат экономических наук, доцент,
Заведующая кафедрой агроэкономики и маркетинга,
Ставропольский государственный аграрный университет,
355017, Российская Федерация, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12;
e-mail: agalarova.caterina@yandex.ru

Гулько Юлия Александровна

Кандидат экономических наук, доцент,
Директор Института экономики, финансов и управления в АПК,
Ставропольский государственный аграрный университет,
355017, Российская Федерация, Ставрополь, пер. Зоотехнический, 12;
e-mail: led1984_30@mail.ru

Аннотация

В статье представлены результаты комплексного обоснования стратегического направления развития аграрного предприятия, специализирующегося на производстве инновационной кормовой добавки из отходов кожевенного сырья. Проведено экономическое, организационно-производственное и маркетинговое исследование, направленное на определение оптимального вектора роста бизнеса. В качестве ключевой стратегии выбрано интегрированное развитие за счет масштабирования бизнес-модели в стране-источнике сырья – Турции. Авторами проанализированы преимущества локализации производства, включая снижение логистических издержек, доступ к дешевому сырью и возможность выхода на новые рынки сбыта. Рассмотрены организационные аспекты создания производственных мощностей, а также маркетинговые механизмы продвижения продукции в регионе Ближнего Востока и Северной Африки. Особое внимание уделено инновационному характеру кормовой добавки, ее конкурентным преимуществам и потенциалу замещения традиционных аналогов. Исследование включает оценку экономической эффективности проекта, расчет ключевых финансовых показателей и анализ рисков. Результаты демонстрируют высокую рентабельность и быструю окупаемость инвестиций при реализации предложенной

стратегии. Разработанные рекомендации могут быть полезны предприятиям агропромышленного комплекса, ориентированным на внедрение инновационных технологий и расширение географии бизнеса.

Для цитирования в научных исследованиях

Косинова Е.А., Агаларова Е.Г., Гунько Ю.А. Обоснование бизнес-стратегии интегрированного роста аграрного предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 12А. С. 759-766. DOI: 10.34670/AR.2024.26.68.082

Ключевые слова

Стратегия развития, стратегия интегрированного роста компании, аграрное предприятие, производство кормовых добавок, масштабирование производства, SWOT-анализ стратегии.

Введение

Аграрная компания ООО «Югзерно» является производителем инновационного продукта – высокобелковой кормовой добавки «Органик» на основе коллагенсодержащего (фибриллярного) белка, применяемой для всех видов продуктивных сельскохозяйственных животных, ценных пород рыб и птицы. Основным сырьем для производства белка служат отходы кожевенных производств в виде обрезков хромовой кожи. Однако степень загрузки производственных мощностей по переработке остатков кожевенных производств не превышает 20%, что связано с отсутствием в достаточном количестве сырья. Отсутствие необходимого объема кожевенного сырья в России мешает компании ООО «Югзерно» масштабировать производство и выйти на новые рынки.

Основное содержание

В России проблема нехватки сырья особенно обострилась в период пандемии коронавируса, когда значительно уменьшились объемы вырабатываемых отходов кожевенных производств. Однако потребность в кормовом белке только растет. Необходимо учитывать, что для производства белковой кормовой добавки «Органик» подходят лишь нетоксичные необработанные кожевенные отходы, что ограничивает возможности сырьевого обеспечения бизнеса.

Как отмечают российские аналитики, одной из главных проблем отечественной кожевенной отрасли является недостаток исходного сырья – необработанных шкур животных. Из года в год отечественные кожевенные заводы практически полностью перерабатывают заготавливаемое в России сырьё, но этого не хватает для загрузки мощностей: дефицит оценивается в 40% [1]. Дополнительной проблемой является логистическое сопровождение. Поскольку ближайшие по месторасположению к ООО «Югзерно» источники кожевенного сырья находятся в Брянской области – холдинг «Мираторг» (1300 км), а также на Алтае – ГК «Русская кожа» (более 4000 км), то транспортно-логистические расходы существенно увеличивают себестоимость производства кормовой добавки «Органик». Зачастую сырья просто не хватает для переработки, поэтому предприятию приходится простаивать в ожидании поступления кожевенного сырья.

Поэтому перспективы развития бизнеса по переработке остатков кожевенных производств внутри страны будут связаны с обострением зависимости от кожевенного сырья и усилением

его нехватки, что может привести к еще большему сокращению объемов производства высокобелковой кормовой добавки «Органик» в ООО «Югзерно».

В этой связи обоснование стратегии интегрированного роста аграрного предприятия - производителя кормовых добавок ООО «Югзерно», основанной на масштабировании бизнес-процессов путем открытия нового производства в регионе с высокой степенью обеспечения сырьем – Турции, создание и продвижение собственного бренда для усиления рыночных позиций компании, развитие коммерческих связей являются своевременными и необходимыми.

Стратегия интегрированного роста представляет собой такую стратегию развития компании, в основе которой лежит расширение бизнеса за счет добавление в него новых структур. Иначе говоря, это стратегия по расширению структуры организации, позволяющая бизнесу развиваться за счет роста в пределах индустриальной цепочки. Применение стратегии интегрированного роста считается целесообразным в тех случаях, когда у компании имеются возможности повысить свою рентабельность за счет контроля различных стратегически важных для нее звеньев производственной и сбытовой цепей. В частности, речь идет об обеспечении регулярных поставок сырья в виде кожевенных остатков и повышения степени загрузки производственных мощностей.

Для правильного выбора и обоснования стратегии развития ООО «Югзерно» нами определены основные векторы на основе проведенного SWOT-анализа, позволившего выявить основные сильные и слабые стороны компании (рисунок 1).

Сильные стороны	Слабые стороны
Уникальная, запатентованная технология производства БКД «Органик» Наличие результатов лабораторных исследований, подтверждающих эффективность применения БКД «Органик» при выращивании с.х. животных разных видов Материально-техническая обеспеченность предприятия современным не имеющим аналогов оборудованием Сформированные каналы сбыта готовой продукции Отлаженная технология организации и производства БКД «Органик» Квалифицированные сотрудники и опыт работы в отрасли	Высокая степень зависимости объемов производства от поставок кожевенного сырья Дополнительные логистические расходы на закупку и транспортировку сырья Низкая степень загрузки производственных мощностей по переработке кожевенных остатков (до 20%). Низкий уровень рентабельности и доходности бизнеса Сокращение в динамике доходов ООО «Югзерно»
Возможности	Угрозы
Расширение товарного предложения кормовой добавки на новых региональных рынках Увеличение объемов производства уникальной БКД «Органик» Масштабировании бизнес-процессов путем открытия новых производств, приближенных к источникам сырья Увеличение капитализации компании Оптимизация производственно-коммерческие затрат на выпуск БКД «Органик» Увеличение доходности бизнеса	Отсутствие альтернативных поставщиков сырья и дальнейшее сокращение объема предложения на рынке кожевенного сырья в России Сокращение численного состава сотрудников в виду сужения производства. Сезонность производства приводит к неравномерному производству и реализации продукции в течение года Появление конкурентов в отрасли Сокращение спроса и потребности в БКД «Органик» со стороны покупателей

Рисунок1 – SWOT-анализ стратегии интегрированного роста компании ООО «Югзерно»

Одной из самых серьезных угроз для данного предприятия является высокая зависимость от поставок остатков кожевенных производств, отсутствие альтернативных поставщиков сырья и дальнейшее сокращение объема предложения на рынке кожевенного сырья в России, что в свою очередь, может привести к росту затрат на производство белковой кормовой добавки «Органик», увеличению отпускной цены и, как следствие, сокращению спроса на конечный продукт.

Результаты SWOT-анализа свидетельствуют о том, что, несмотря на существование слабых сторон и угроз из внешней среды у ООО «Югзерно» имеются возможности и силы для того, чтобы улучшить свою производственно-хозяйственную деятельность путем реализации стратегии интегрированного роста. В этой связи предложена стратегия интегрированного роста компании путем открытия производственного филиала в Турции, что позволит приблизиться к источникам кожевенного сырья, повысить доходность бизнеса по производству уникального продукта и минимизировать предпринимательские риски.

Выбор места расположения производственного филиала в Турции обусловлен тем, что страна на данный момент занимает лидирующее место в мире по производству кожаных изделий, а в суточном объеме обработки кожи уступает лишь Италии и Китаю. Дополнительными факторами, определяющими выбор места страны для размещения бизнеса, являются:

- оптимальное расположение кожевенных производств (в радиусе до 300 км), которые продают необходимое сырье в достаточно больших объемах в виде отходов;
- наличие заинтересованного инвестора, обладающего полной информацией о свойствах продукта «Органик» и его потенциальной конкурентоспособности;
- действующий в Турции проект первой леди Эмине Эрдоган «Ноль отходов», целью которого является максимальное вовлечение производственных отходов во вторичный оборот.

Для формализации бизнес-модели предлагаемой стратегии нами использован шаблон, разработанной А. Остервальдером и Ивом Пинье.

Организационная структура управления филиалом определяет состав подразделений аппарата управления, их взаимозависимости и взаимосвязи. Она является линейной, так как предполагает создание подразделений для выполнения определенных функций на всех уровнях управления (рисунок 2).



Рисунок 2 – Организационно-производственная структура филиала ООО «Югзерно» в Турции

Бизнес-проект рассчитан на срок реализации пять лет. В первый год реализации проекта предполагается выполнение следующих подготовительных работ:

- определение места размещения производственных мощностей в Турции (аренда производственно-коммерческих объектов);
- закупка, монтаж и установка специализированного оборудования по производству кормовой добавки и инженерно-инфраструктурное обеспечение производства;
- регистрация предприятия в Турции, как самостоятельного юридического лица (учредитель ООО «Югзерно»), постановка на учет в качестве налогоплательщика;
- поиск и найм сотрудников в филиал и их обучение технологии производства биологической кормовой добавки;
- установление деловых контактов с контрагентами по материально-техническому обеспечению производства кожевенным сырьем;
- запуск производства и выход на проектную мощность его загрузки – 60%;
- второй и последующие годы планируется поэтапное увеличение производственной мощности филиала по переработке остатков хромовой кожи и получению белковой кормовой добавки до уровня 100 % загрузки производства.

Общая стоимость проекта составит 1248 тыс. долларов, в том числе капитальные инвестиции в оборудование - 500 тыс. долларов. Соотношение собственных и заемных средств : 30% потребности в финансировании бизнес-проекта составят собственные средства ООО «Югзерно»; 70% – привлеченные средства инвестора.

Оценка экономической эффективности проекта: срок окупаемости – РВР – 1,2 года; принятая ставка дисконтирования – D 20%; дисконтированный срок окупаемости – DPBP – 1,5 года; чистая приведенная стоимость – NPV – 1135 тыс. долларов; чистая прибыль от реализации бизнес-проекта – 2490 тыс. долларов; рентабельность инвестиционного проекта – 60%.

Заключение

Предлагаемый к реализации бизнес-проект по производству кормовой добавки «Органик» путем создания обособленного филиала в Турции является рентабельным, относительно быстро окупаемым и представляет собой экономическое и рыночное обоснование стратегического вектора развития ООО «Югзерно» на основе интегрированного роста.

Библиография

1. Айдинова А.Т. Функционирование субъектов малого бизнеса на селе: теория и анализ: монография / А.Т. Айдинова – Ставрополь: Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Издательско-информационный центр «Фабула», 2014. – 204 с.
2. Анализ рынка кожевенного сырья в России в 2015-2019 годы, оценка влияния коронавируса и прогноз на 2020-2024 годы : Аналитический обзор BusinesStat https://businesstat.ru/images/demo/hide_and_skins_russia_demo_businesstat.pdf
3. Гасанова А.Д. Построение эффективной системы стратегического планирования в аграрном секторе экономики / А.Д. Гасанова // Апробация, 2020 . № 12 (27). С. 27-30
4. Банникова Н.В. Стратегическое планирование в малом аграрном бизнесе. Учебное пособие. / Банникова Н.В., Костюченко Т.Н. и др. Ставрополь, ООО «Секвойя», 2018. 70 с.
5. Казарова А.Я. Перспективы развития агропромышленного комплекса // Актуальные проблемы и достижения региональных экономических систем : сборник научных трудов по материалам V Международной научно-практической конференции. 2019. С. 67-73.
6. Косинова Е.А. Глобальные вызовы и тренды развития агропродовольственных рынков в условиях перехода к модели «Сельское хозяйство 4.0.» / Косинова Е.А, Агаларова Е.Г., Рыбасова Ю.В. // Экономика : вчера, сегодня,

- завтра. 2021 . Том 11. С. 144-151.
7. Косинова Е.А. Современное состояние и эффективность функционирования сельскохозяйственных организаций / Косинова Е.А., Агаларова Е.Г., Токарева Г.В // Вестник Института дружбы народов Кавказа Теория экономики и управления народным хозяйством. 2018. № 4-2 (48).
8. Швец И.Ю. Стратегия развития взаимодействия интегрированных структур и экономики региона / И.Ю. Швец // Экономика. Бизнес. Банки. 2019. Т. 10. С. 50-62.
9. Пасмурцева Н.Н. Теоретико-методические аспекты стратегического анализа на предприятии / Н.Н. Пасмурцева // Вестник Марийского государственного университета. Серия: Сельскохозяйственные науки. Экономические науки. 2021. Т. 4. № 4 (16). С. 118-126.
10. Пронина Е.С. Теоретические аспекты выбора стратегии развития предприятия / Пронина Е.С.// Экономика и социум. 2016. № 5-2 (24). С. 502-508.
11. Учитель, Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации / Ю.Г. Учитель, М.Ю. Учитель. М.: Либроком, 2019. 328 с.

Justification of an Integrated Growth Business Strategy for an Agricultural Enterprise

Elena A. Kosinova

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Agro-Economics and Marketing,
Stavropol State Agrarian University,
355017, 12, Zootekhnicheskoy lane, Stavropol, Russian Federation;
e-mail: kosinova5@rambler.ru

Ekaterina G. Agalarova

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Agro-Economics and Marketing,
Stavropol State Agrarian University,
355017, 12, Zootekhnicheskoy lane, Stavropol, Russian Federation;
e-mail: agalarova.caterina@yandex.ru

Yuliya A. Gun'ko

PhD in Economics, Associate Professor,
Director of the Institute of Economics, Finance and Agricultural Management,
Stavropol State Agrarian University,
355017, 12, Zootekhnicheskoy lane, Stavropol, Russian Federation;
e-mail: led1984_30@mail.ru

Abstract

The article presents the results of a comprehensive justification for the strategic development direction of an agricultural enterprise specializing in the production of innovative feed additives from leather raw material waste. The study conducted economic, organizational-production and marketing research to determine the optimal business growth vector. Integrated development through scaling the business model in the raw material source country - Turkey - was chosen as the

key strategy. The authors analyzed the advantages of production localization, including reduced logistics costs, access to cheap raw materials, and opportunities to enter new sales markets. Organizational aspects of production capacity creation and marketing mechanisms for product promotion in the Middle East and North Africa region were examined. Special attention was paid to the innovative nature of the feed additive, its competitive advantages and potential to replace traditional analogues. The research includes an assessment of the project's economic efficiency, calculation of key financial indicators and risk analysis. The results demonstrate high profitability and quick return on investment when implementing the proposed strategy. The developed recommendations may be useful for agricultural enterprises focused on implementing innovative technologies and expanding business geography.

For citation

Kosinova E.A., Agalarova E.G., Gun'ko Yu.A. (2024) Obosnovanie biznes-strategii integrirovannogo rosta agrarnogo predpriyatiya [Justification of an Integrated Growth Business Strategy for an Agricultural Enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (12A), pp. 759-766. DOI: 10.34670/AR.2024.26.68.082

Keywords

Development strategy, company's integrated growth strategy, agricultural enterprise, feed additive production, production scaling, SWOT analysis of strategy

References

1. Aidinova, A. T. (2014). Funktsionirovanie sub"ektov malogo biznesa na sele: teoriya i analiz [Functioning of small business entities in rural areas: Theory and analysis]. *Fabula*. (Original work published 2014, 204 pp.)
2. BusinesStat. (2020). *Analiz rynka kozhevennogo syr'ya v Rossii v 2015-2019 gody, otsenka vliyaniya koronavirusa i prognoz na 2020-2024 gody* [Analysis of the raw hide market in Russia in 2015-2019, assessment of coronavirus impact and forecast for 2020-2024]. https://businesstat.ru/images/demo/hide_and_skins_russia_demo_businesstat.pdf
3. Gasanova, A. D. (2020). Postroenie effektivnoy sistemy strategicheskogo planirovaniya v agrarnom sektore ekonomiki [Building an effective strategic planning system in the agricultural sector]. *Aprobatsiya* [Approbation], 12(27), 27-30.
4. Bannikova, N. V., Kostyuchenko, T. N., et al. (2018). Strategicheskoe planirovanie v malom agrarnom biznese [Strategic planning in small agricultural business]. *Sequoia*. (Original work published 2018, 70 pp.)
5. Kazarova, A. Ya. (2019). Perspektivy razvitiya agropromyshlennogo kompleksa [Prospects for the development of agro-industrial complex]. In *Aktual'nye problemy i dostizheniya regional'nykh ekonomicheskikh sistem* [Current problems and achievements of regional economic systems] (pp. 67-73). *Proceedings of V international scientific-practical conference*.
6. Kosinova, E. A., Agalarova, E. G., & Rybasova, Yu. V. (2021). Global'nye vyzovy i trendy razvitiya agroproduktov i stvennykh rynkov v usloviyakh perekhoda k modeli "Sel'skoe khozyaystvo 4.0" [Global challenges and trends in the development of agricultural markets in the transition to "Agriculture 4.0" model]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, Tomorrow], 11, 144-151.
7. Kosinova, E. A., Agalarova, E. G., & Tokareva, G. V. (2018). Sovremennoe sostoyanie i effektivnost' funktsionirovaniya sel'skokhozyaystvennykh organizatsiy [Current state and efficiency of agricultural organizations]. *Vestnik Instituta druzhby narodov Kavkaza (Teoriya ekonomiki i upravleniya narodnym khozyaystvom)* [Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus (Theory of Economics and National Economy Management)], 4-2(48).
8. Shvets, I. Yu. (2019). Strategiya razvitiya vzaimodeystviya integrirovannykh struktur i ekonomiki regiona [Development strategy of interaction between integrated structures and regional economy]. *Ekonomika. Biznes. Banki* [Economics. Business. Banks], 10, 50-62.
9. Pasmurtseva, N. N. (2021). Teoretiko-metodicheskie aspekty strategicheskogo analiza na predpriyatii [Theoretical and methodological aspects of strategic analysis at an enterprise]. *Vestnik Mariyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sel'skokhozyaystvennye nauki. Ekonomicheskie nauki* [Bulletin of Mari State University. Series: Agricultural Sciences. Economic Sciences], 4(16), 118-126.
10. Pronina, E. S. (2016). Teoreticheskie aspekty vybora strategii razvitiya predpriyatiya [Theoretical aspects of choosing an enterprise development strategy]. *Ekonomika i sotsium* [Economics and Society], 5-2(24), 502-508.

11. Uchitel', Yu. G., & Uchitel', M. Yu. (2019). SWOT-analiz i sintez - osnova formirovaniya strategii organizatsii [SWOT-analysis and synthesis - the basis for forming an organization's strategy]. Librokom. (Original work published 2019, 328 pp.)