

УДК 338.33

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЙ РОСТА УСТОЙЧИВОСТИ КОМПАНИЙ АПК В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Остапенко Т. В.

К.э.н., с.н.с

*Институт аграрных проблем – обособленное структурное подразделение
Федерального государственного бюджетного учреждения науки
Федерального исследовательского центра «Саратовский научный центр
Российской академии наук» (ИАгП РАН),
Саратов, Россия*

Аннотация

Выявлены особенности стратегий роста устойчивости компаний агропродовольственного комплекса в зависимости от стадий роста его отраслей в условиях санкций. Особое внимание уделено стратегии диверсифицированного роста в молочнопродуктовой цепочке. Результаты исследований показали, что на современном этапе развития агропродовольственного комплекса основными стратегиями роста устойчивости компаний являются: технологическое импортозамещение и диверсификация производства, внедрение инноваций, экологичность и безопасность продукции, рост производства и экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью, повышение качества продукции.

Ключевые слова: агропродовольственный комплекс, стратегии, устойчивость, агрохолдинги, консолидация, интеграция, диверсификация

FEATURES OF GROWTH STRATEGIES FOR AGRICULTURAL COMPANIES UNDER SANCTIONS

Ostapenko T.V.

Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher

*Institute of Agrarian Problems – a separate structural subdivision of the Federal State Budgetary Institution of Science of the Federal Research Center "Saratov Scientific Center of the Russian Academy of Sciences" (IAgP RAS),
Saratov, Russia*

Abstract

The article identifies the features of sustainability growth strategies for agro-food companies, depending on the stages of growth in their respective industries under sanctions. Special attention is given to the strategy of diversified growth in the dairy industry. The research findings show that at the current stage of development, the

main strategies for sustainability growth in the agro-food industry include technological import substitution and production diversification, innovation, environmental and product safety, increased production and export of high-value-added products, and improved product quality.

Keywords: agro-food complex, strategies, sustainability, agricultural holdings, consolidation, integration, diversification

Российские компании агропродовольственного комплекса перестроились к условиям санкционного давления путем налаживания и усложнения логистических цепочек, активного поиска новых поставщиков продукции, изменения географии экспорта. Негативное влияние на развитие агропродовольственного комплекса продолжает оказывать рост производственных расходов, большая зависимость от импортных технологий, увеличение стоимости агрологистики, сохраняющийся дефицит рабочей силы. Современные вызовы и угрозы развития агропродовольственного комплекса определяют поиск новых внутренних факторов и источников, на основе которых необходимо выработать стратегии роста устойчивости компаний.

При выборе стратегии роста устойчивости компании учитывают привлекательность ниши, уровень развития межотраслевых связей и концентрации в отрасли, конкурентную среду, финансовые возможности, потенциальные изменения в будущем. Рост компании зависит от этапа развития бизнеса. Жизненный цикл отрасли состоит из четырех этапов: зарождение, рост, зрелость и спад. Рост компании и отрасли взаимосвязаны, и при более высоких темпах роста отрасли, в которой функционирует компания, происходит более быстрый переход от одной стадии к другой. Интерес представляет соотношение стадий роста отрасли с реализуемой компанией типом роста: концентрированного, интегрированного, диверсифицированного для применения различных стратегий развития.

Этап зарождения отрасли или бизнеса характеризуется множеством мелких игроков, изменение доли которых не приводят к изменению

конкуренции в отрасли, высокими издержками на вход, неустойчивыми темпами роста продаж, большими расходами на разработку и продвижение товара, высокими ценами, а также технологической и стратегической неопределенностью. Для компании стратегия концентрированного роста имеет смысл в том случае, если рынок еще не до конца насыщен данным типом продукции или может быть расширен с помощью маркетинговых инструментов. Она применяется также в зрелых отраслях со статичной технологией, когда компании в основном удовлетворены своим положением.

Этап роста отрасли связан с укреплением рынка, быстро растущим спросом, повышением рентабельности, падением цен, низкими барьерами для входа, высокой угрозой появления новых конкурентов. Компании стремятся расширить масштаб деятельности, повышают затраты на исследования и разработки, дифференцируют свою продукцию, осуществляют внедрение инноваций, а также выходят на новые рынки. Компании имеющие сильные и растущие позиции на рынке, стремящиеся повысить операционную эффективность, используют стратегии интегрированного роста как путем приобретения собственности, так и расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения компании внутри отрасли.

Этап зрелости отрасли наступает с периода стабилизации, в течение которого рост продаж замедляется, сокращается дифференциация продукции, рентабельность снижается, резко возрастает интенсивность конкуренции за долю рынка, в отрасли преобладает ценовая конкуренция компаний. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если компании не способны дальше развиваться с указанным продуктом в данной отрасли, что предполагает расширение и выход на новые рынки или запуск новых продуктов. По мере достижения зрелости барьеры для входа на рынок становятся выше. Компании начинают объединяться или поглощать друг друга. Стратегия слияния и поглощений приводит к изменению числа игроков отрасли, что позволяет самой отрасли перемещаться от конкурентного к

олигополистическому типу рынка. Кроме того, следует учитывать возможности компаний в результате объединения реализовывать эффекты синергии, снижать затраты, увеличивать объемы производства, интегрировать технологии и т.п. [5] Осуществление стратегии слияний и поглощений способствует консолидации отрасли, снижению числа и перераспределению сил конкурирующих компаний. Объединение компаний внутри отрасли приводит к значительным изменениям в действии отраслевых факторов, формирующих доходность сектора. Слияния и поглощения выступают стратегическим инструментом позволяющим компаниям расти или оптимизировать часть бизнеса за счет объединения потенциала компаний, изменять характер бизнеса и его долю на рынке.

Консолидация представляет собой один из инструментов реализации корпоративной стратегии компании. Основными методами реализации корпоративных стратегий, нацеленных на консолидацию бизнеса, являются: развитие за счет органического роста производства, слияние и поглощение, стратегические альянсы. Суммарная выручка топ-10 агрохолдингов России по итогам 2023 года увеличилась на 16,2 % и достигла 1,6 трлн руб., в то время как в целом по отрасли рост составил 2,6 %. Негативные последствия выявленного тренда развития комплекса связаны с ослаблением конкуренции и усиливающейся монополизацией.

Доминирующее положение на продовольственном рынке занимают крупные компании. Так, по данным 2024 года на долю пяти крупнейших игроков рынка пришлось около 41 % производства подсолнечного масла в России, а среди производителей сахара доля пяти крупнейших игроков составила 65,4%.

Анализ показал, что продолжается тренд на консолидацию в животноводстве. В свиноводстве усиливаются процессы консолидации, при этом доля крупнейших ТОП-10 игроков в 2024 году превысила 65%. Обращает

внимание, что в 2024 году в птицеводстве сохраняется высокая концентрация производства, доля ТОП-10 игроков достигла 58,7 % (табл.1).

Таблица 1

Концентрация производства в животноводстве, в процентах

	Концентрация трех крупнейших предприятий (CR3)					Концентрация десяти крупнейших предприятий (CR10)				
	2019	2021	2022	2023	2024	2019	2021	2022	2023	2024
Мясной сегмент										
Птицеводство	27,8	32,8	33,5	35,2	36,3	32,8	57,7	60,2	57,8	58,7
Свинина	22,2	24,8	26,4	26,9	32,4	51,6	58,9	61,2	61,7	65,9

Источник: составлено по данным Рейтинг 25 крупнейших производителей бройлеров в России по итогам 2024 года. Национальный союз птицеводов.

Рейтинг ТОП-20 крупнейших производителей свинины в России за 2024 год. Национальный союз свиноводов.

Российский рынок сырого молока тоже продолжает консолидироваться. По данным Национального союза производителей молока «Союзмолоко» в 2024 году на долю ТОП-30 компаний пришлось 18,5 % производства сырого молока. Отмечается тренд на окончание масштабных инвестиционных проектов и переход отрасли на этап зрелости. Рост объемов стал больше зависеть не от строительства, а от технологической эффективности, развития генетики, уровня цифровизации. В сыроделии доля ТОП-20 игроков в 2023 году достигла более 75 % общих объемов производства.

Сократилась конкуренция и в логистике среди экспортных игроков, особенно на рынке зерна. Экспортных игроков стало меньше, что негативно влияет на сбыт продукции, увеличение цены и снижение доходности. Федеральная антимонопольная служба собирается анализировать зерновой рынок на предмет возможных сговоров и картельных соглашений среди крупных участников рынка. Это связано с ростом цен на хлеб и потенциальным снижением закупочных цен на зерно. Предполагается особое внимание будет уделить анализу вертикальных соглашений между производителями зерна, зернотрейдерами, а также владельцами портов и

складских мощностей, находящихся под контролем ограниченного круга компаний.

Агрохолдинги активно инвестируют в цифровизацию и внедряют собственные IT – платформы, что позволяет эффективно управлять стадом, посевами и логистикой и снижать издержки на 20-30% за счет роста производительности труда [1].

Межотраслевая конкуренция предусматривает соперничество предприятий различных отраслей и выражается в виде перелива капитала из низкоприбыльных отраслей в высокоприбыльные. Основанием межотраслевой конкуренции являются: различие нормы прибыли в разных отраслях, вызываемое разным строением и оборотом капитала. Условия осуществления межотраслевой конкуренции состоят в отсутствии барьеров для перелива капиталов. Барьеры тем выше, чем сильнее монополизация рынков и, тем ниже, чем больше развита диверсификация производства.

Межотраслевая конкуренция возникает при изменении компанией профиля своей деятельности или ее диверсификации. Диверсификация это расширение сферы деятельности компании, осуществляемое либо за счет внутреннего роста, либо за счет внешнего роста (за счет процессов слияния и поглощения). В условиях санкционного давления в агропродовольственном комплексе активизировались процессы слияния и поглощения, связанные как с инвестиционной стратегией российских компаний, так и вынужденным уходом иностранных игроков.

Агропродовольственный комплекс является привлекательным для инвестиций, как действующими участниками рынка, так и непрофильными игроками. На протяжении периода 2022-2024 гг. на продовольственном рынке стратегические покупатели и крупные диверсифицированные компании активно совершали как «горизонтальные» слияния, расширяя долю рынка, так и «вертикальные» приобретения, создавая синергии в рамках цепочки добавленной стоимости [2, 4]. Цели стратегий слияния и поглощения были

разные. По оценкам отдельных аналитиков в 2022-2023 годах лишь 16 % сделок слияния и поглощения были нацелены на вертикальную интеграцию и масштабирование бизнеса. В остальных случаях целью являлось расширение экосистем или горизонтальное развитие непрофильных направлений бизнеса [11].

Компании стремились расширить присутствие в различных секторах, привлечь новые инвестиции. Большинство непрофильных инвесторов, рассматривали сельское хозяйство и пищевую промышленность как возможность диверсификации. В экспортоориентированных отраслях агропродовольственного комплекса возрос интерес непрофильных инвесторов. Непрофильные инвесторы приобретали растениеводческие активы ввиду снижения рентабельности в отрасли, а также перераспределяли активы в рыбной промышленности.

В 2023 и 2024 гг. сделки с иностранными активами были драйверами процессов слияния и поглощения в агропродовольственном комплексе, а 2025 стал годом завершения этой волны [3]. Ключевым драйвером роста для российских производителей стало сокращение числа зарубежных игроков на рынке. Уход крупных иностранных компаний открыл новые возможности для отечественных производителей, создавая условия для наращивания производственных мощностей и укрепления позиций на внутреннем рынке/ Компании фокусируются на оптимизации своих внутренних процессов и инвестируют в развитие технологий, которые позволяют им сохранить конкурентоспособность и качество продукции на высоком уровне.

Снижение участия иностранных игроков активизировало перераспределении активов внутри страны. Создаются предпосылки для выхода бизнеса из непрофильных направлений и нахождение новых точек роста. Наблюдается интерес к инфраструктурным и перерабатывающим активам, производствам с высокой добавленной стоимостью. Крупные холдинги расширяются за счет более мелких и не очень рентабельных игроков.

Большинство сделок охватывает сразу несколько звеньев цепочки, от земли до переработки.

Горизонтальные слияния объединяют компании, работающие в одной отрасли и действующие на той же стадии производственной цепочки. При этом компании могут работать на различных рыночных сегментах. В этом случае объединение сегментов рынка формирует новые конкурентные преимущества. Такие слияния направлены на увеличение доли рынка, устранение конкуренции и достижения эффекта масштаба. Регуляторным барьером для «горизонтальных сделок» служат антимонопольные ограничения. Регулирующие органы оценивают потенциальное влияние на конкуренцию, прежде чем одобрить горизонтальное слияние, чтобы убедиться, что оно не приведет к созданию монопольных или антиконкурентных рыночных условий.

В условиях санкций агрохолдинги активно диверсифицируют производство. Практика показывает, что компании в цепочках нацелены на интегрированный и диверсифицированный рост. В настоящее время диверсифицированный рост агробизнеса продолжается по следующим направлениям: развитие внутриотраслевой диверсификации; создание или покупка новых видов бизнеса; усиление экспансии крупных агрохолдингов в регионы; достройка вертикально-интегрированных связей и экспортной логистики в регионах; углубление вертикальной интеграции и снижение зависимости от импортного материала и комплектующих.

Создание крупных интегрированных формирований имеет противоречивую роль. С одной стороны, агрохолдинги инвестируют средства в развитие селекционно-семеноводческих и селекционно-генетических центров, осваивают всю технологическую цепочку, от углубленной переработки производимого сырья до расширения экспорта, снижают затраты и зависимость от зарубежных технологий и средств производства. С другой стороны, негативными последствиями развития агрохолдингов является монополизация рынка и снижение конкуренции, вытеснение из отрасли

малого и среднего бизнеса, создание барьеров входа на рынок, возникновение противоречий в экономических интересах участников интегрированных формирований. Кроме того, создание интеграционных объединений не всегда имеет высокую эффективность.

Совершенствование организационно-экономического механизма интеграции продуктового формирования требует соблюдения основных принципов интеграции: единство целей участников, сбалансированность их развития, усиление слабого звена в продуктовой цепочке, инновационность технологий производства, комплексная эффективность деятельности на основе саморазвития в целях достижения конкурентоспособности выпускаемой продукции [7].

Дальнейшее развитие стратегий конкурентной устойчивости будет связано с государственными инвестиционными проектами, направленными на технологическую диверсификацию и импортозамещение в агропродовольственном комплексе. В целях повышения устойчивости комплекса необходимым является осуществления глубокой технологической диверсификации его отраслей, повышение межотраслевой сбалансированности его продуктовых цепочек. Приоритетные направления развития компаний связаны с процессами структурной трансформации, заключающиеся в переориентации с относительно простых на все более диверсифицированные и сложные производства, требующие более наукоемких ресурсов и создающие на выходе более высокую добавленную стоимость [6].

В последние годы диверсификация деятельности крупных вертикально-интегрированных корпораций разворачивалась в двух направлениях, предполагающих пространственную экспансию (как внутриотраслевая и как выходящая за пределы основного сектора отраслевой специализации). Во втором случае она связана с проникновением в новые для бизнес-группы отрасли, с приобретением активов в «смежных» секторах, продукция которых необходима для основного производства, а также с достраиванием

вертикально интегрированной структуры корпорации. Примеры диверсификации в молочнопродуктовой отрасли России представлены в таблице 2.

Таблица 2

Примеры диверсификации в молочнопродуктовой отрасли России

<p>Вертикальная диверсификация (вертикальная интеграция) компания расширяется «вверх» или «вниз» по производственной цепочке</p> <p><i>Прямая вертикальная интеграция (прогрессивная, вперед идущая)</i> выражается в росте организации за счет покупки или усиления контроля над предприятиями-потребителями, что дает возможность увеличить добавленную стоимость и влиять на конечный спрос.</p>	<p>например, «ЭкоНива», ГК «Дамате», молочный комбинат «Южно-Сахалинский» и др.</p>
<p><i>Обратная вертикальная интеграция (регрессивная, назад идущая)</i> осуществляется в направлении контроля над поставками сырья и нацелена на защиту от монополизма поставщиков.</p>	<p>например, «Молвест», «Комос Групп», Кировский молочный комбинат.</p>
<p>Центрированная диверсификация – основана на использовании внутренних возможностей для выпуска новых продуктов, с использованием существующих производственных мощностей</p>	<p>ООО «Молвест», Оренбургский молочный комбинат расширение ассортимента функциональных молочных продуктов.</p> <p>Расширение линейки молочных суфле заводом В.П. Пастухова</p>
<p>Горизонтальная диверсификация - расширение ассортимента новыми товарами, требующими новой технологии, отличной от используемой.</p>	<p>ОАО МК «Воронежский», Оренбургский молочный комбинат успешно вывели на рынок линейку безлактозного молока.</p> <p>Компания «ЭкоНива» в 2022 году первая в России запустила производство ультрапастеризованного органического молока линейки «ЭкоНива Organic»</p> <p>Компания «ЭкоНива» в 2021 году начала предлагать твердый сыр Durr, который производят с использованием заквасочной культуры <i>Brevibacterium linens</i>.</p>
<p>Конгломератная диверсификация – развитие продуктов или рынков, технологически не связанные с уже производимыми новыми продуктами, которые реализуются на новых рынках</p>	<p>АПХ «Зеленая долина» перешла под контроль ГК «Эфко» в 2017 году, но уже в 2021 году ГК «Эфко» прекратила производство молочных продуктов и вышла из состава учредителей.</p>

	<p>Крупный производитель мясной продукции «Велком» купил активы финского концерна Valio, специализирующегося на молочных продуктах и вышел в новый сегмент с целью диверсификации бизнеса, развития не только мясного, но и молочного направления.</p> <p>Компания Health & Nutrition (бывший «Данон Россия») завершила продажу основного бизнеса по производству молочной и растительной продукции в России компании ООО «Вамин Р» (дочка ООО «Юнимилк» ранее ООО «Вамин Татарстан») после получения необходимых разрешений регулирующих органов. Цель сделки расширение не только внутреннего рынка молочных продуктов, но и развитие экспорта.</p>
Диверсификация экспорта	<p>Производитель молочной продукции ГК «Молвест» расширит экспорт в Китай по двум направлениям: пармеат и концентрат сывороточных белков. Ирбитский молочный завод вышел на рынок Африки и поставил в 2024 году Алжиру 20 тонн сухого молока.</p>

Источник: Составлено автором.

Яркий пример успешной диверсификации Оренбургский молочный комбинат. Вступление Оренбургского молочного комбината в состав Группы компаний «Канталь» способствовало его устойчивой положительной динамике. Отмечается рост маржинальной прибыли, повышение операционной эффективности, оптимизация затрат. Рост экономических показателей обусловлен усовершенствованием производственных процессов, внедрением новых стандартов качества, развитием и совершенствованием логистической инфраструктуры в рамках интеграции в ГК «Канталь». Отмечается также увеличение экспортных поставок молочной продукции. Повышение спроса за пределами страны подтверждает конкурентоспособность продукции Оренбургского молочного комбината на международных рынках.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что на современном этапе развития агропродовольственного комплекса стратегии роста устойчивости компаний связаны, прежде всего, с модернизацией производства и ускоренным технологическим импортозамещением, развитием технологической диверсификации и ростом глубины обработки продукции, внедрением инноваций, экологичностью и безопасностью продукции, повышением сбалансированности межотраслевых взаимодействий в продуктовых цепочках, ростом производства и экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью, цифровизацией производства, повышением качества продукции.

Библиографический список

1. Агнаева И.Ю. Крупные агрохолдинги как фактор устойчивости АПК России в современных условиях // Russian Journal of Management. Т. 13. № 6. 2025. С. 42-52
2. Альтхаус. Deal Book. Выпуск 2. «Слияния и поглощения в АПК России».
3. Белая Алена В М&А только свои: как крупный агробизнес скупает мелких игроков. Forbes. Режим доступа:
<https://www.forbes.ru/biznes/542370-v-m-and-a-tol-ko-svoi-kak-krupnyj-agrobiznes-skupaet-melkih-igrokov?ysclid=mdienjp2fj512779899>
4. Исследование рынка М &А 2022-2024, тренды и специфика 2025 г., проведенное Анастасией Нерчинской, Группой компаний Б1, ККМП и «VERBA LEGAL»
5. Ключко О.А. Стратегии слияния и поглощения как инструмент изменения характера внешней среды бизнеса // Вестник университета. 2013. № 23. С. 101-108
6. Диверсификация экономики в мире ускоренной цифровизации. Организация объединенных наций. Экономический и социальный совет. E/CN.16/2025/2. Distr.: General 23 January 2025 Russian Original: English

7. Развитие продуктовых цепочек в агропродовольственном комплексе: межотраслевые аспекты исследования / О.В. Ермолова, В.В. Кирсанов, Н.А. Яковенко, И.С. Иваненко, Т.В. Остапенко и др.; под общ. ред. О.В. Ермоловой. – Саратов: Изд-во «Саратовский источник», 2017. – 156 с.
8. Рейтинг 25 крупнейших производителей бройлеров в России по итогам 2024 года. Национальный союз птицеводов.
9. Рейтинг ТОП-20 крупнейших производителей свинины в России за 2024 год. Национальный союз свиноводов.
10. Рейтинг ТОП-30 производителей молока. Национальный союз производителей молока «Союзмолоко».
11. Шевцов В.В., Радченко Р.В., Чернышенко В.В. Корпоративные слияния и поглощения в агропромышленном комплексе России в условиях санкционного противостояния // Вестник Академии знаний. 2024. № 2(61). С. 459-464

Оригинальность 78%