

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования**

**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Высшая школа бизнеса

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ
«SWOT-анализ ГК “РОСТ”»

по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика» образовательная
программа «Бизнес-информатика»

Выполнили:

Мочалов Евгений Кириллович, ББИ232

Перевалова София Владимировна, ББИ232

Щербаков Андрей Александрович, ББИ237

Михайлов Кирилл Александрович, ББИ237

Миколайчук Станислав Михайлович, ББИ233

Руководитель курсового проекта:

Аспирант, приглашенный преподаватель

Айрапетян Диана Ареновна

Курсовой проект

соответствует / не соответствует требованиям

Москва 2024

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
оригинальности текста курсового проекта






Мы Мочалов Евгений Кириллович, ББИ 232
Перевалова София Владимировна, ББИ 232
Щербаков Андрей Александрович, ББИ 237
Михайлов Кирилл Александрович, ББИ 237
Миколайчук Станислав Михайлович, ББИ 233

Студенты 1 курса образовательной программы бакалавриата Бизнес-информатики
Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что курсовой проект на тему «SWOT-анализ
компании ГК «Рост»»

выполнен нами лично и:

1. не воспроизводит наши собственные работы, выполненные ранее, без ссылки на них в качестве источника;
2. не воспроизводит работу, выполненную другими авторами, без указания ссылки на источник учебной или научной литературы, статьи, вебсайты, выполненные задания или конспекты других студентов;
3. не предоставлялся ранее на соискание более высокого уровня образования;
4. содержит правильно использованные цитаты и ссылки;
5. включает полный библиографический список ссылок и источников, которые были использованы при написании текста отчета по курсовому проекту.

Нам известно, что нарушение правил цитирования и указания ссылок рассматривается как обман или попытка ввести в заблуждение, а также квалифицируется как нарушение Правил внутреннего распорядка НИУ ВШЭ.

Мочалов Евгений Кириллович / 
Перевалова София Владимировна / 
Щербаков Андрей Александрович / 
Михайлов Кирилл Александрович / 
Миколайчук Станислав Михайлович / 

ПОДТВЕРЖДЕНИЕ
равноценности вклада в курсовой проект

Мы Мочалов Евгений Кириллович, ББИ 232

Перевалова София Владимировна, ББИ 232

Щербаков Андрей Александрович, ББИ 237

Михайлов Кирилл Александрович, ББИ 237

Миколайчук Станислав Михайлович, ББИ 233

Студенты 1 курса образовательной программы бакалавриата Бизнес-информатики Высшей школы бизнеса ВШЭ подтверждаем, что **каждый из нас внес равноценный вклад** в курсовой проект на тему «SWOT-анализ компании ГК «Рост»»

Мочалов Евгений Кириллович /

Перевалова София Владимировна /

Щербаков Андрей Александрович /

Михайлов Кирилл Александрович /

Михолайчук Станислав Михайлович /

Введение.....	5
Глава 1. Анализ внешней макросреды и микросреды.....	6
Описание “ГК РОСТ”	6
PESTEL-анализ.....	7
Анализ пяти конкурентных сил М. Портера.....	21
Ключевые факторы успеха.....	32
Глава 2. Первичный SWOT-анализ.....	38
Глава 3. Поэлементный SWOT-анализ.....	44
Заключение.....	49
Приложение.....	55
Результаты опроса для первичного SWOT-анализа.....	55

Введение

ГК РОСТ представляет собой важный сегмент сельскохозяйственного рынка, акцент на который явно наблюдается в последнее время как со стороны государства, так и со стороны потребителей. При этом наблюдающиеся изменения рынка ставят перед ГК амбициозные вызовы и заставляют быстро адаптироваться к новым реалиям.

Для успешного роста и развития ГК необходима стратегия, которая будет актуальна в новых условиях, что в свою очередь требует детального анализа ситуации. В данном случае одним из наиболее эффективных инструментов является проведение SWOT-анализа, как комплексной меры для изучения текущей ситуации, позволяющей определить ближайшие и глобальные бизнес-задачи с учетом всех очевидных и скрытых тенденций рынка.

Был проведен анализ сильных и слабых сторон ГК РОСТ, а также выявлены возможности и угрозы, которые могут повлиять на сельскохозяйственный рынок. Эти результаты послужат основой для разработки стратегических рекомендаций с целью укрепления позиций ГК РОСТ среди конкурентов. Были выделены несколько перспективных и релевантных стратегических альтернатив для дальнейшего развития бизнеса, которые мы подробно опишем.

Для реализации цели были поставлены следующие задачи:

1. Проведение PESTEL-анализа. Инструмент для определения факторов внешней макросреды.
2. Анализ пяти конкурентных сил М. Портера. Инструмент для определения факторов внешней микросреды.
3. Выявление ключевых факторов успеха ГК РОСТ и ее основных конкурентов.
4. Матрица первичного SWOT-анализа на основе проведенного исследования.
5. Поэлементный SWOT-анализ.

Для выполнения анализа были использованы различные материалы, такие как: научные статьи, публикации экспертов в сфере сельского хозяйства, биотехнологий, финансов, интервью представителей бизнеса и власти, юридическая документация, публикации законов и постановлений РФ, информация из СМИ.

Глава 1. Анализ внешней макросреды и микросреды

Описание “ТК РОСТ”

Наименование организации

Полное: ООО "Компания Рост"

Сокращенное: «РОСТ»

Организационно-правовой статус (ООО, ОАО,...)

Общество с ограниченной ответственностью (ООО)

Основные виды деятельности, отрасль деятельности компании

Деятельность: выращивание овощей на открытом грунте, в теплицах и парниках.

Отрасль: сельское хозяйство

01.13.12: Выращивание овощей защищенного грунта

Географическое расположение компании, её деятельности

Россия, 22 тепличных комплекса расположены в 13 областях России

Миссия компании

«Наша миссия - обеспечить именно такими овощами потребителей по всей территории России»

Год создания, краткая история возникновения и развития компании

ООО «Управляющая компания Рост» зарегистрирована в Санкт-Петербурге в 2013 году

Краткая история:

Компания "Рост" была основана в 2005 году как небольшая семейная ферма, специализирующаяся на выращивании овощей. Позже в 2013 году компания была официально зарегистрирована. С течением времени произошло расширение деятельности, и в наши дни "Рост" является одним из лидеров отрасли. Планируется дальнейшее развитие и расширение бизнеса.

Наличие дочерних/родительских компаний, вхождение в состав группы, корпорации, наличие филиалов

В составе группы компаний «РОСТ» находятся следующие тепличные комбинаты: «Агрокультура», «Белореченский», «Горный», «Донская усадьба», «Елецкие овощи», «Журиничи», «Кумир», «ЛипецкАгро», «Луховицкие Овощи», «Мартыновский», «Мичуринский», «Нижегородский», «Овощевод», «Овощи Краснодарского края», «Промпарк», «Теплицы Белогорья», «Тепличное», «ТюменьАгро», «Чурилово», «Чурилово(теплоснабжение)», «ЭкоПродукт», «Ломан».

Контактная информация об организации: официальный сайт, юридический адрес

Официальный сайт: <https://rostgroup.ru> (<http://rostgroup.ru/>)

Юридический адрес: 191186, г. Санкт - Петербург, Набережная реки Мойки, д. 7 "А", ч. помещение 1Н, офис 401

PESTEL-анализ

Политические факторы

1. Ограничение на импорт сырья из-за санкций на торговлю с РФ

Санкции существенно повлияли на рынок производителей овощей. Ограничения на импорт сырья вызвали значительный сдвиг в структуре импорта, поскольку многие поставщики отказались от сотрудничества с Россией. Это привело к нестабильности в снабжении сырьем для производителей овощей, что вынудило компании искать альтернативные источники поставок, чтобы обеспечить производство и удовлетворить спрос на свою продукцию. [1]

2. Кадровый дефицит из-за оттока мигрантов из РФ

Этот фактор сказывается на отрасли сельского хозяйства и создает кадровый дефицит. Недостаток квалифицированной рабочей силы может серьезно затруднить производственные процессы предприятий и стать препятствием для его развития. Привлечение и обучение рабочих станет важной задачей для компании в условиях кадрового дефицита. [2]

3. Снижение конкуренции с ввезенной продукцией из-за уменьшения экспорта овощей в РФ

Снижение конкуренции с производителями из других стран создает возможности для агрохолдингов и сельскохозяйственных производителей РФ расширить свою долю на внутреннем рынке. Стоит отметить, что страны, занимающие наиболее выгодные позиции в продаже овощей в РФ, такие как Азербайджан, Таджикистан и прочие, не ограничились своими поставками и по-прежнему занимают солидную долю рынка. [3]

4. Открытие нового рынка в виде Китая

Открытие нового рынка представляет значительный потенциал для производителей овощей. С учетом огромного населения и высокого спроса на качественные продукты в Китае, компании могут наращивать экспорт овощей и увеличивать прибыль. Расширение внешнего рынка также способствует диверсификации рисков и укреплению позиций компании на мировом рынке. Однако, нельзя сказать, что поставки овощей в Китай - логистически простое решение. Сложность представляют невысокая заинтересованность торговых площадок Китая в закупке овощей из РФ, а также реализация поставок в Китай скоропортящихся продуктов. [4]

5. Кадровый голод из-за призывов более 300 тыс человек на СВО

Массовые призывы на службу могут усугубить кадровый голод в различных отраслях, включая сельское хозяйство. Обеспечение стабильности кадрового состава и найм новых рабочих на места ушедших сотрудников станут важными задачами для компаний отрасли. Кадровый дефицит ставит перед компаниями в больший приоритет вопросы вовлеченности персонала, лояльности, текучки кадров, формирования кадрового резерва, разработки и реализации стратегий найма, реформирования ФОТ (фонд оплаты труда). HR-функции, разработка стратегии обеспечения персоналом и автоматизация, для повышения производительности - потребуют большего бюджетирования от компаний. [5]

Экономические факторы

1. Увеличение рынка e-commerce на 28% в России

Этот фактор значительно влияет на компании, которые производят овощи. В первую очередь можно говорить о новых возможностях реализации продукции. Для компаний сотрудничество с онлайн площадками может быть отличным решением для увеличения объемов продаж.

Например, После пандемии 2020 большое количество потребителей привыкло к онлайн заказам, что делает торговые онлайн платформы более популярными. Сотрудничество с ними - реальная возможность не только для расширения реализации, но и для повышения узнаваемости среди потребителей. [6]

2. Отказ потребителей от покупки дорогой продукции

1. Влияние на производство и сельское хозяйство:

Уменьшение спроса на дорогие овощи может повлиять на производство в сельском хозяйстве. Фермеры и производители могут столкнуться с проблемой избыточного запаса продукции и необходимостью искать новые каналы сбыта.

2. Увеличение избыточного предложения:

Уменьшение объемов продаж дорогой продукции может привести к накоплению избыточного предложения на рынке. Производители могут столкнуться с проблемой переизбытка товаров, что может привести к снижению цен и сокращению прибыли. [7]

3. Увеличение стоимости оборудования и его ремонта

Повышение стоимости оборудования и ремонта приведет к росту издержек для предприятий отрасли. Это может сильно сказаться на их финансовой устойчивости. [8]

4. Возможность увеличить долю на рынке благодаря тенденции на консолидацию тепличных комплексов

Консолидация тепличных комплексов позволяет объединять ресурсы, технологии и опыт различных производителей в одном месте, что способствует экономии затрат, повышению эффективности производства и увеличению конкурентоспособности на рынке. Крупные агрохолдинги и производители овощей могут расширять свои производственные мощности, увеличивать ассортимент продукции, повышать качество товаров и обеспечивать стабильный сбыт продукции. Это также способствует оптимизации логистики и снижению издержек на производство. [9]

Социальные факторы

1. Рост популяризации здорового питания

Из-за того, что в обществе с каждым годом растет количество людей, придерживающихся здорового питания, повышается спрос на органические овощи и продукцию без ГМО. Благодаря этому компания сможет увеличить объем производства и добавить новые виды культур в своё производство. Эти возможности благоприятно повлияют на успех и дальнейшее развитие компании. [10]

2. Увеличение доли потребления растительной пищи

Увеличение числа вегетарианцев может открыть новые рынки сбыта. В наше время компании, которые занимаются выращиванием овощей, стремительно увеличивают темпы производства и расширяются географически. А всё для чего? Чтобы удовлетворить спрос на зеленую продукцию, который с несомненным постоянством растет и растет. [11]

3. Проект “Здоровое питание” как популяризатор здорового питания

Благодаря проекту “Здоровое питание” люди становятся более информированными о том, как же важно для нашего здоровья употребление овощей, особенно экологически чистых и качественных. Именно поэтому значительно увеличивается популярность компаний, занимающихся выращиванием овощей. Лояльная аудитория, идущая за трендами, способствует расширению бизнеса и производства в целом. [12]

4. Уменьшение числа соискателей из-за добровольного вступления в армию (около 80 тыс человек)

Основой любой компании является, в первую очередь, рабочая сила. По причине добровольного вступления большого числа людей в армию, количество потенциальных работников сократилось. Это может привести к нехватке кадров, что несомненно повлечет за собой невозможность полноценного функционирования предприятия, и, как следствия, снижение качественной продукции. Чтобы снизить риск возникновения подобной ситуации, компания должна будет привлекать новых работников увеличением заработной платы, предоставлением льгот и бонусных программ, а также комфортными условиями труда. [13]

5. Отсутствие у студентов представления о возможностях и перспективах работы в сельском хозяйстве

Так как студенты мало осведомлены о крайне перспективной области сельского хозяйства, в недалеком будущем отрасль может столкнуться с недостатком квалифицированных кадров. Если компания не сможет привлечь молодых и талантливых специалистов, способных на новые идеи и грамотный подход к делу, то она станет неконкурентоспособной, и бизнес пострадает. [14]

6. Увеличение лояльности потребителей к компаниям, которые экологично подходят к своему производству

Увеличение позитивного отношения потребителей к экологически ответственным компаниям способствует формированию хорошего имиджа и повышает уровень доверия к бренду. Благодаря этому компания имеет большую постоянную аудиторию, может конкурировать на рынке и привлекать сотрудников только за счёт своей репутации. Потребители, которые следят за своим образом жизни и правильно питаются, всё чаще отдают своё предпочтение овощам компаний, не использующим в своем производстве пестицидов и химических удобрений. [15]

Технологические факторы

1. Технологические инновации

Для значительного улучшения качества и количества производства, а также снижения затрат, можно попробовать внедрить современные технологии в автоматизацию выращивания овощей, отслеживать состояние почвы и растений.

Это может сильно повысить положительные результаты компании. К примеру, использование автоматических систем полива, контроля состояния почвы, а также внедрение в производство датчиков, которые будут сами определять нужное время посева и сбора урожая. Всё это вкупе может значительно увеличить эффективность выращивания овощей. Ещё это поможет сократить расходы на воду и удобрения, что особенно важно масштабах крупных производств. [16]

2. Научные открытия

С каждым годом происходит всё больше открытий в области селекции. Такие важные исследования влияют на урожайность и, конечно, качество. Развитие в этом направлении сможет обеспечить увеличение объёмов производства и повышение конкурентоспособности компании.

В России есть большой потенциал для того, чтобы выводить новые, более совершенные сорта растений и приспосабливать их нашим условиям. Развитие селекции в нашей стране поможет вырастить более вкусные, урожайные и здоровые овощи, которые будут устойчивы к вредителям и болезням. Компании это позволит быть более успешной на рынке и предлагать продукты более высокого качества. [17]

3. Изменения в патентном законодательстве

Некоторые изменения в законодательстве касаются патентов на технологии и инновации могут повлиять на доступ к ним, что может плохо сказаться на производстве овощей. Важно следить за изменениями и адаптироваться к ним при необходимости.

Меняющееся законодательство в России может повлиять на права интеллектуальной собственности и патенты, которые связаны с производством овощей. Компания должна разработать план действий при возможном изменении в законодательстве РФ. [18]

Экологические факторы

1. Использование водных ресурсов

Для того, чтобы повысить эффективность компании, необходимо грамотно понимать влияние водных источников на внутренние процессы.

Внедрение инновационных методов использования воды, например, систем капельного орошения или рециркуляционных систем, сильно поможет в уменьшении потребления. Ещё компания может собирать и очищать дождевую воду для использования в поливе овощей. Это также снизит влияние столь неотвратимого внешнего фактора - воды. [19]

2. Изменение климатических условий

В наше время природа приносит всё больше неожиданностей: от повсеместной засухи до проливных дождей. Такие резкие перемены погоды могут внести внушительные изменения на рынки сбыта и ценообразование. Именно поэтому нужно быть готовым и адаптироваться заранее, путём разработки превентивных стратегий.

Можно использовать теплицы с регулируемым климатом, защищать выращиваемые культуры от экстремальных условий. Если смотреть глобальнее, то нужно принимать меры для снижения выбросов парниковых газов, это поможет в снижении потенциального урона от климатических изменений. [20]

3. Природные катаклизмы

Как было описано выше, влияние природы очень значительно, а особенно крупные события, с которыми человек ещё не научился справляться. Речь идёт о землетрясениях, ураганах, наводнениях и лесных пожарах, они могут привести к разрушению местных экосистем, загрязнению почвы и воды, угрозе для инфраструктуры и к ещё многим ужасным вещам, не в последнюю очередь для бизнеса. Именно поэтому стоит обратить особое внимание на природные катаклизмы. Это важный экологический фактор, несущий угрозу и требующий принятия особых мер по предотвращению серьезных негативных последствий. Важно отслеживать и прогнозировать возможные бедствия, разрабатывать соответствующие меры, чтобы как можно меньше зависеть от непостоянной природы.

4. Экологическая обстановка в стране

В последние годы тренд на улучшение экологической обстановки в России набирает обороты, но это не умаляет того факта, что окружающая обстановка влияет на работу предприятий, особенно в сфере производства овощей. Выделим несколько пунктов, на которые стоит обратить внимание. [21]

1. Загрязнение окружающей среды:

Одной из главных проблем экологии является уровень загрязнения окружающей среды. Общеизвестно, что атмосфера и водоемы загрязнены, как впрочем и почвенный слой во многих регионах. Но как же это влияет на продукцию? Такой уровень экологии негативно сказывается в первую очередь на качестве продукции и, как следствие, на здоровье населения, что является недопустимым в любой отрасли, ведь клиенты на первом месте.

2. Управление отходами:

Также весьма значительна проблема по переработке и утилизации отходов. Если система управления отходами работает плохо, это может привести к накоплению мусора и загрязнению территорий. А если такая система и вовсе отсутствует, то для компании это может вылиться в дополнительные расходы на её создание.

Учитывая приведенные пункты по экологической обстановке в стране, можно уверенно сказать, что организации должны уделять тщательное внимание окружающей среде, ведь беда может настигнуть куда раньше, чем прогнозируют ученые-аналитики, называя даты по экологической катастрофе через пару десятилетий. Предприятиям просто необходимо делать на это поправки при планировании стратегии на годы вперёд.

Правовые факторы

1. Интеграция Минобрнауки и Минсельхоза России [22]

Такое объединение может оказать значительное влияние на различные отрасли и сферы деятельности в России:

1. Оптимизация бюджетных расходов:

Интеграция этих структур может привести к оптимизации расходов на административные и управленческие нюансы, а также упростить процессы принятия решений и контроля за выполнением целей и задач в сельскохозяйственном секторе.

2. Улучшение качества образования и подготовки кадров:

Интеграция может создать более благоприятные условия для взаимодействия между научными учреждениями и сельскохозяйственными предприятиями, что

способствует улучшению качества образования в сфере сельского хозяйства и повышению квалифицированности кадров.

3. Объединение усилий в области инноваций:

Совместная работа Минобрнауки и Минсельхоза может стимулировать развитие инновационных технологий в сельском хозяйстве, что способствует повышению конкурентоспособности российских аграрных предприятий на мировом рынке.

2. Федеральный закон от 03.04.2023 № 100-ФЗ

Закон, вносящий изменения, связанные с безопасным обращением с пестицидами и агрохимикатами, а также, внесший государственный контроль в данной сфере. Он может оказать существенное влияние на аграрную отрасль. Вот некоторые из возможных последствий данных изменений:

1. Рост расходов на соблюдение новых требований:

Предприятиям придется принять дополнительные меры по обеспечению безопасности при использовании пестицидов и агрохимикатов, что не может не потребовать дополнительных финансовых затрат и обучения персонала.

2. Повышение качества продукции и безопасности для потребителя:

По причине ужесточения норм и контроля за обращением с пестицидами и агрохимикатами, вероятно, улучшится качество продукции и повысится безопасность для конечных потребителей. Это, в свою очередь, приведет к повышению доверия к российской сельскохозяйственной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынке. [23]

3. Льготный тариф на перевозку железнодорожным транспортом

1. Снижение транспортных расходов:

Льготный тариф позволит сельскохозяйственным производителям сэкономить на перевозке своей продукции, что может снизить общие затраты на производство и повысить возможность конкурировать на рынке.

2. Повышение доступности продукции:

Благодаря снижению транспортных расходов, сельскохозяйственная продукция может стать более доступной для потребителей как внутри страны, так и на экспортных рынках, что способствует расширению сбыта и росту доходов производителей. [24]

4. Постановление №713(4) [25]

Устанавливает порядок приведения цен на плодоовощную продукцию в соответствие, может оказать значительное влияние на сельскохозяйственную отрасль в 2024 году. Приведем несколько ключевых аспектов, которые могут быть затронуты этим решением:

1. Стабильность цен:

Установление порядка регулирования цен на плодоовощную продукцию поможет обеспечить стабильность цен на рынке. Это важно как для производителей, так и для потребителей, так как предсказуемость цен способствует планированию производства и потребления.

2. Улучшение доступности для населения.

Поскольку плодоовощная продукция является важным элементом рациона питания населения, стабильные и умеренные цены на нее могут способствовать повышению доступности этой категории продукции для широких слоев населения.

Вывод:

Исходя из проведенного PESTEL-анализа, можно сделать вывод, что она стоит перед рядом угроз и возможностей.

Некоторые сложности, такие как ограничения на импорт, кадровые проблемы мигрантов и возможные проблемы с конкуренцией могут оказать негативное влияние на компанию. Однако рост популярности правильного питания и увеличение рынка e-commerce в России представляют собой большие возможности для компании. Кроме того, научные открытия и технологические инновации смогут помочь компании стать эффективнее и более конкурентоспособной.

Таким образом компании «РОСТ» следует уделить внимание тем факторам, которые являются угрозой для их бизнеса, а также использовать те возможности, которые ей открываются.

Результаты PESTEL-анализа приведены в Таблице 1.

Таблица 1. Результаты PESTEL-анализа

Факторы внешней среды	Характеристика влияния фактора				Влияние на компанию
	по времени	по типу	по динамике	относит. значимость фактора	
Р - Политические					
Ограничение на импорт сырья из-за санкций на торговлю с РФ	н/б	-	>	Очень важные	Компании будет вынуждена искать поставщиков в странах РФ и экспериментировать с новыми сортами, чтобы найти семена, отвечающие стандартам ранее используемых
Кадровый дефицит из-за оттока мигрантов из РФ	н/б	-	>	Важное	В компании не хватает людей из-за того, что уехали мигранты
Снижение конкуренции с ввезенной продукцией из-за уменьшения экспорта овощей в РФ	н/б	+	=	не важное	Небольшая свобода в политике ценообразования, рост числа продаж компании, уменьшение конкуренции с аналогичными

					производствами других стран
Открытие нового рынка в виде Китая	н/б	+	>	Критичные	По статистике за 2022 год можно заметить, что овощи не экспортируются в Китай. Следовательно не влияет
Кадровый дефицит из-за призыва более 300 тыс человек на СВО	н/б	-	>	Существенное	Уменьшение числа соискателей среди работоспособного населения и последующие проблемы с закрытием вакансий
Е - Экономические					
Увеличение рынка e-commerce на 28% в России	н/б	+	>	Важное	Компания будет иметь возможность реализовывать продукцию через новые развивающиеся каналы
Отказ потребителей от покупки дорогой продукции, в том числе и свежих овощей по данным ЦБ	н/б	-	=	Существенное	Снижение интереса сетей к реализации овощной продукции в

					прежних количествах
Увеличение стоимости оборудования, а также его ремонта из-за нестабильного валютного курса с отрицательной динамикой	н/б	-	=	Существенное	Компания должна будет тратить больше денег на закупку и ремонт импортной техники
Возможность увеличить долю на рынке благодаря тенденции на консолидацию тепличных комплексов	н/б	+	=	Существенное	Преимущества в масштабе производства, доступе к инновациям и лучшей логистике, что позволит компании укрепить свои позиции на рынке
S - Социальные					
Рост популярности здорового питания по данным ВЦИОМ (только 2022 год 47% жителей страны стали есть больше здоровой пищи)	н/б	+	>	Существенное	Повышение спроса на органические овощи или продукцию без ГМО
Увеличение доли потребления растительной пищи	н/б	+	>	Существенное	Увеличение числа вегетарианцев может открыть новые рынки сбыта

Популяризация здорового питания через проект "здоровое питание"	н/б	+	>	Существенное	Рост популярности продукции компании за счет увеличения осведомленности населения о пользе овощей
Уменьшение числа соискателей из-за добровольного вступления в армию около 80 тыс человек	н/б	-	<	Существенное	Уменьшение числа соискателей для обеспечения производительности компании
Студенты не имеют представления о возможностях и перспективах работы в сельском хозяйстве	н/б	-	=	Существенное	Сложности с поиском новых молодых кадров, в том числе инженеров и рабочих
Т - Технологические					
Стремительное развитие биотехнологий для улучшения питательной ценности	н/б	+	>	Существенное	Внедрение новых биотехнологий может позволить компании выращивать овощи с улучшенными свойствами, что положительно повлияет на

					размерность продуктового о ряда и лояльность покупателей
Приминение 3D-печати пищевых продуктов для создания здоровой и безопасной пищи	н/б	+	>	Существе нное	Увеличение конкурентос пособности продукции: Уникальные формы и комбинации ингредиенто в могут привлечь новых клиентов и увеличить спрос на продукцию компаний.
Развитие сенсоров и IoT в земледелии	н/б	+	>	Существе нное	Улучшение управления ресурсами: Системы IoT позволяют более эффективно использоват ь ресурсы, что помогает снизить издержки и сделать производств о более экологическ и устойчивым .
Е - Экологические					

Установление более понятного и простого процесса рассмотрения заявок на комплексные экологические разрешения, их выдачи, переоформления, пересмотра и отзыва, чтобы это повлияло на деятельность компании	н/б	+	=	Не важное	Компании будет проще получать экологические разрешения
Сбой системы поставок из-за землетрясений в Турции	к	+	<	Существенное	Уменьшение конкуренции за счет временного выбывания турецких производителей из ряда конкурентных стран
L - Правовые					
Принятие постановления №713(4) по порядку установления цен на плодоовощную продукцию в 2024 году	н	-	=	Существенное	Ограничение в регулировании цен
Интеграция Минобрнауки и Минсельхоза России	н	+	>	Существенное	Увеличение потенциальных кандидатов среди студентов за счет большего финансирования в сферу с/х и большего контроля метрик эффективности

Федеральный закон от 03.04.2023 № 100-ФЗ внес изменения в законы о безопасном обращении с пестицидами и агрохимикатами, а также о государственном контроле в данной сфере. Данные изменения касаются регулирования применения пестицидов и агрохимикатов, федерального государственного контроля (надзора) в этой области.	н/б	-	=	Существенное	Большее количество проверок
Льготный тариф на перевозку железнодорожным транспортом сельскохозяйственной продукции, а также продукции для организации сельскохозяйственного производства	н/б	+	=	Важное	Уменьшение затрат на логистику

Анализ пяти конкурентных сил М. Портера

Таблица 2. Анализ пяти конкурентных сил Портера

Фактор	Оценка степени влияния из 6 баллов	Описание характера влияния
Внутриотраслевая конкуренция	3	<p>1-2) Количество игроков на рынке является небольшим, в том числе из-за того, что более 80% рынка представлены крупными компаниями.</p> <p>3) Преимущества конкурентов может заключаться в более выгодном географическом положении, наличии исследовательских центров для являющихся уникальных сортов и использования технологий для повышения продуктивности предприятий</p> <p>4) С точки зрения технологий отрасль растет достаточно быстро, но если смотреть со стороны расширения тепличных комплексов, то достаточно медленно. то есть каждому игроку доступны новые</p>

		<p>технологии позволяющие повысить эффективность, а вот географическое расширение как правило происходит медленно</p> <p>5)Игроки могут предоставлять свои уникальные предложения, например, такие как уникальные сорта овощей с определенными вкусовыми качествами</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Угроза появления новых игроков</p>	<p>2</p>	<p>1) Входные барьеры на рынок можно назвать высокими, так как требуется изначальный крупный бюджет, нового игрока на рынке ждут большие развитые компании, а юридическая часть требует детальной проработки, наличия лицензий и всей необходимой документации.</p> <p>3) Крупным компаниям легче выживать в условиях конкуренции, так как определенно наблюдается эффект экономии при ведении более крупного бизнеса.</p> <p>5) Каналов дистрибуции не так много, они обладают равной властью, а поэтому налаживание контактов с нами является определенным вызовом для бизнеса</p> <p>6) Рынок производства товаров потребления жестко контролируется, юридический аспект ведения дел не представляется</p>
---------------------------------------	----------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		<p>как легкий.</p> <p>Соответственно требования к документам, ведению документооборота, лицензия, а также соответствия проверкам высоки.</p> <p>7) У действующих конкурентов рынка имеются уникальные преимущества, такие как определенные сорта овощей. Стоит отметить, что у крупных компаний есть возможность сотрудничать с лабораториями и научными центрами для создания уникальных сортов.</p> <p>8) При этом не существует ограничений на количество игроков со стороны государства</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>Рыночная власть поставщиков</p>	<p>4</p>	<p>1) У компаний есть альтернативные поставщики, но их выбор не так велик.</p> <p>2) Смена поставщика может нанести существенный урон по экономике бизнеса, риски доходят до полной потери урожая в случае ошибки поставщика. Вот почему компании предпочитают использовать проверенное сырье и поставщиков.</p> <p>Более того, в вопросах поставки семян определенных сортов, смена поставщика зачастую может быть связана с последующим изменением продуктовой линейки, что также тяжело для компании.</p> <p>3) Выбор нового поставщика является долгим в вопросе поставщиков семян, и чуть более простым, но все еще не быстрым в вопросах поставщиков удобрений, оборудования и т.д.</p>
------------------------------------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

		4) Прямую интеграцию поставщики не осуществляют
Рыночная власть покупателей	4	<p>1) Компании данной отрасли работают на B2B рынке</p> <p>2) Покупатели могут диктовать свои условия, более того, рыночная власть покупателей дошла до той степени, что государство сверху начало регулировать сумму бонусов, которые могут потребовать покупатели. Однако это не сильно снизило их рыночную власть (Федеральный закон № 273-ФЗ)</p> <p>3) Компании имеют доступ к разным каналам сбыта, но в большей степени к крупным. Продажи начинаются от полутонны сырья</p> <p>4) Доля крупных покупателей более 80%. А если относить к "крупным" тех, кто совершает закупки от 500 кг, то доля крупных покупателей 100%</p> <p>5) Несмотря на не такой широкий пул</p>

		<p>сельскохозяйственны х холдингов, торговые сети и другие каналы сбыта легко могут выбирать себе других поставщиков. 6) При этом переключение между поставщиками для покупателя не понесет экономического вреда 7) Покупатели высоко информированы о продукте, в первую очередь благодаря маркетинговой аналитке, во вторую, из-за не такой сложной специфики сферы.</p>
Угроза появления субститутов	1	<p>1) Для поставщиков совершенно нет варианта не продавать, например, помидоры. Из-за чего заменить услугу продажи овощей на иную является практически невозможной задачей. 2) Субститут не способен заменить товар компании 3) Субституты не отличаются в лучшую или</p>

		худшую сторону
--	--	----------------

1. Внутриотраслевая конкуренция

Сейчас можно наблюдать тенденцию на наращивание объема производства в овощеводстве благодаря новым промышленным теплицам и поддержке государства. По данным Технологии Роста, за предыдущие 10 лет, валовый сбор овощей и зелени в отечественных теплицах увеличился более чем в 2,2 раза или на 907 тысяч тонн. [26]

По данным исследования, проведенного Вестником агропромышленного комплекса в 2021 году, можно выделить следующих крупных игроков: ГК "РОСТ", Агропромышленный холдинг «ЭКО-Культура», АО «Агрокомбинат «Южный», ООО «Агро-Инвест», ООО «Агрокультура Групп», ГК «Горкунов», ООО «ТК «Зеленая линия». Самую большую площадь, на данный момент, имеет «ЭКО-Культура» примерно 600 га, ГК «РОСТ» 450 га, все остальные колеблются от 80 га до 100 га. Таким образом 80% всего рынка - это крупные игроки, следовательно количество игроков небольшое.

Если говорить о преимуществах игроков, то выделяется два - это более выгодное расположение теплиц и цифровизованность.

2. Рыночная власть поставщиков

Рыночная власть поставщиков в овощном секторе может быть значительной, особенно если речь идет о крупных поставщиках или организациях, контролирующих значительную долю рынка. Такие поставщики могут диктовать условия поставок, ценовую политику и другие аспекты взаимодействия с покупателями. У компаний есть альтернативные поставщики, но их выбор не так велик.

Смена поставщика может нанести существенный урон по экономике бизнеса, риски доходят до полной потери урожая в случае ошибки поставщика. Поэтому компании предпочитают использовать проверенное сырье и поставщиков. Более того, в вопросе поставки семян определенных сортов, смена поставщика зачастую может быть связана с последующим изменением продуктовой линейки, что также тяжело для компании. Выбор нового поставщика является долгим в вопросе поставщиков семян, и чуть более простым, но все еще не быстрым в вопросах поставщиков удобрений, оборудования и т.д.

В последние годы наблюдается рост конкуренции и появление новых игроков на рынке овощей, что частично снижает рыночную власть крупных поставщиков. Покупатели также могут влиять на ситуацию, стремясь к разнообразию поставок и качественным продуктам, что вынуждает поставщиков адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка. Однако прямая интеграция поставщиков не осуществляется.

Таким образом, рыночная власть поставщиков в овощном секторе зависит от динамики рынка, уровня конкуренции и предпочтений потребителей. Важно сохранять баланс интересов между поставщиками и покупателями для обеспечения устойчивых и эффективных рыночных отношений.

3. Рыночная власть покупателей

Рыночная власть покупателей в овощном секторе является значительной и оказывает весомое влияние на поставщиков. Крупные ритейлеры, такие как X5 Retail Group, Магнит и Ашан, осуществляют закупки фруктов и овощей в огромных объемах. Например, только за 2021 год X5 заключила контракты на поставку более 300 тысяч тонн фруктов и овощей от различных поставщиков. Это свидетельствует о высокой

концентрации рынка и сильном влиянии данных компаний на условия сотрудничества с поставщиками.

Процедура закупки фруктов и овощей торговыми сетями включает проверку сопроводительных документов, условий транспортировки, упаковки, маркировки и оценку качества продукции. Чувствительность торговых сетей к цене также играет важную роль. Аналитики утверждают, что для ритейлеров каждый рубль, сэкономленный на закупке продукции, может принести дополнительную прибыль в размере 3-5 рублей благодаря оптимизации затрат и увеличению маржинальности. Торговые сети всегда стремятся оптимизировать свои затраты, выбирая поставщиков с наименьшими ценами.

Кроме того, торговые сети позиционируют себя не только как потребители, но и как партнеры, предоставляющие поставщикам возможность для реализации продукции. Это заставляет поставщиков идти на компромиссы и уступки, такие как соблюдение строгих условий поставок и уплата штрафов за задержки. Между покупателем и продавцом часто существует система бонусов: торговые площадки получают бонусы за покупку продукции у определенных производителей.

С другой стороны, компании-производители овощей в России предоставляют высококачественную продукцию и работают над улучшением вкусовых характеристик своих продуктов. Это означает, что у покупателей нет ярко выраженной потребности в новых условиях, и они тоже зависят от продавцов. Несмотря на желание торговых сетей оптимизировать затраты, они предпочитают качественные продукты по средней цене, чтобы избежать репутационных издержек, связанных с продажей некачественной продукции.

Важно отметить, что Федеральный закон от 03.07.2016 № 273-ФЗ ограничивает возможности торговых сетей по взысканию с поставщиков различных платежей и бонусов, а также запрещает навязывание невыгодных условий сделки. Кроме того, ни одна торговая площадка не закупает более 50% продукции, что ослабляет рыночную власть покупателей. Тем не менее, крупные торговые сети в России захватили значительную долю рынка и обладают значительной рыночной властью.

Активное развитие новых площадок, таких как Утконос и Яндекс Лавка, немного снижает влияние крупных торговых сетей. В остальном, компании по производству овощей заключают торговые договора с широким перечнем сетей и площадок, но их линейка потребителей все еще ограничена и обладает рыночной властью.

Таким образом, рыночная власть покупателей в овощном секторе значительна и оказывает серьезное давление на поставщиков, стимулируя их к постоянному совершенствованию продукции и условий сотрудничества. Однако для обеспечения устойчивых и эффективных рыночных отношений важно сохранять баланс интересов между поставщиками и покупателями.

4. Угроза появления субститутов

Товарами субститутами могут выступать замороженные овощи и овощные смеси. Их продажи повысились на 14%. Так как многие томаты используются покупателями как сырье для приготовления блюд, в данном контексте томаты можно заменить томатной пастой. В условиях роста цен на огурцы и помидоры многие покупатели начали переходить на другие более дешевые овощи, например капуста, морковь, свекла. При этом не замечен рост в потреблении других овощей относительно огурцов и помидоров, 88% чаще всего покупают огурцы, а помидоры все еще занимают 20% овощной корзины и входят в топ 3 покупаемых овощей. Из чего можно сделать вывод, что несмотря на рост

популярности замороженных овощей и возможность заменить огурцы и помидоры другими овощами, статистика показывает что потребители не склонны отказываться от огурцов и помидоров в пользу другой продукции. А значит и торговые площадки не снизят количество закупок огурцов и помидор, так как покупатели обладают большой рыночной властью и диктуют сетям, какие именно продукты закупать. Итого: покупатели не склонны заменить огурцы и помидоры другими продуктами, а значит торговые площадки продолжают взаимодействовать с компанией на том же уровне, так как угроза появления товаров субститутов минимальна. [27]

Суммируя вышеперечисленную информацию: для поставщиков совершенно нет варианта не продавать, например, помидоры. Из-за чего заменить услугу продажи овощей на иную является практически невозможной задачей. Однако, при повышении интереса покупателей (покупателей в торговых сетях/маркетплейсах и других торговых площадок) к субститутам и снижению к овощам, торговые площадки могут изменить соотношение объемов закупок овощей и их субститутов в пользу вторых, что снизит в итоге объем продаж компаний производителей. Однако, вероятность полного отказа от овощей или резкого снижения покупателей к овощам мала. В том числе потому, что субститут не способен заменить товар компании. В анализе было выявлено, что субституты не отличаются в лучшую или худшую сторону, а скорее представляют смежную продукцию альтернативного качества.

5. Угроза появления новых игроков

Анализ конкуренции

Из оценки внутриотраслевой конкуренции было выявлено, что 80% рынка овощей контролируют крупные игроки с огромными площадями под посевами. Для того, чтобы стать крупным игроком необходимо искать новые стратегии и подходы, так как конкурировать с установившимися участниками будет непросто.

Технологические ограничения

В текущей ситуации наблюдается устойчивый тренд в потреблении натуральных продуктов, поэтому при планировании овощного бизнеса важно учитывать эту динамику. Выращивание овощей естественным путем может оказаться неэффективным, и для обеспечения востребованности продукции на рынке необходимо применять современные технологии.

Новички в данной отрасли могут столкнуться с ограничениями в производственных возможностях и отсутствием необходимого технологического оборудования. Учитывая современные тренды на потребление натуральной продукции, преодоление входного барьера в оборудование для эффективного производства может оказаться сложной задачей.

Таким образом, для успешного развития овощного бизнеса в контексте текущих рыночных тенденций следует уделить внимание использованию передовых технологий и профессиональному подходу к производству высококачественной натуральной продукции.

Ограничения на каналы сбыта

Сфера производства овощей функционирует не первое десятилетие. Все крупные игроки давно имеют договоренности с распределительными сетями. Это говорит о том, что может возникнуть проблема в нехватке розничных точек.

Большие затраты на маркетинг

Крупные игроки добивались лояльности клиентов с самого своего создания. Семьи закупают овощи одного и того же производителя годами. Новым игрокам придется

приложить просто невероятные усилия, чтобы завоевать доверие людей. Конкурентам, входящим на рынок, потребуется вложить значительные ресурсы в маркетинг, чтобы вызвать интерес к своей продукции.

Регуляторные ограничения

В России крайне строгие стандарты в области санитарии, которые могут сложными для соблюдения новых игроков. Помимо этого в сфере требования к охране окружающей среды могут стать серьезным фактором, который нужно учитывать планируя свою деятельность. Нарушение этих норм может привести к штрафам, а иногда и к запрету на реализацию товара.

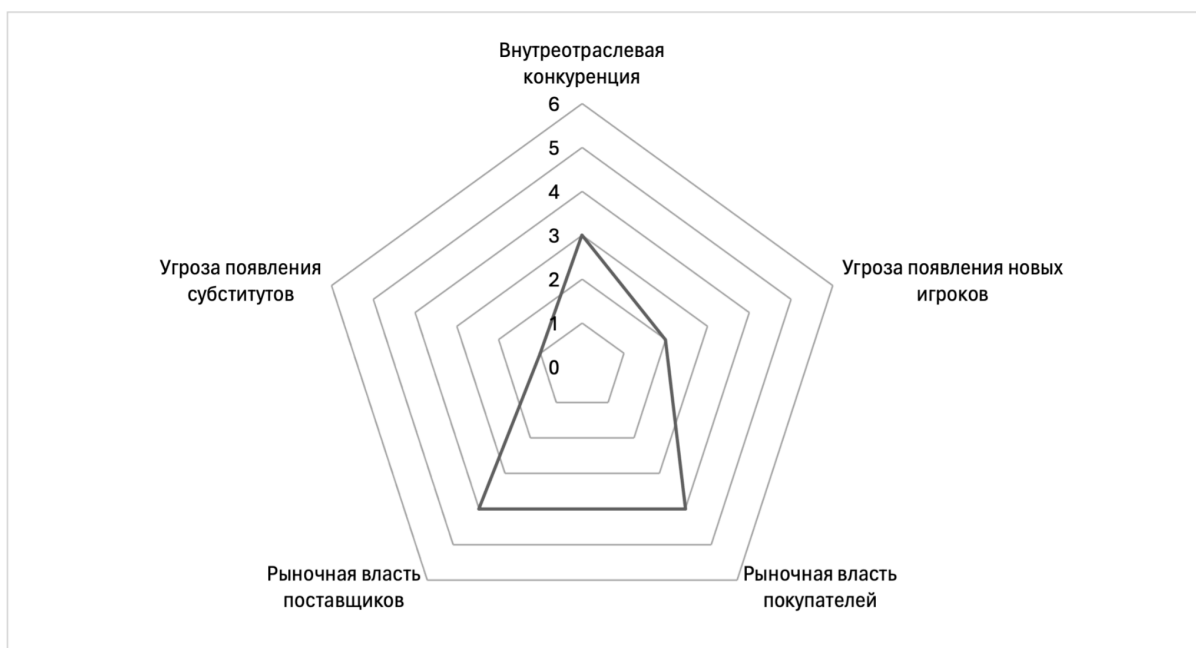


Рисунок 1. Оценка пяти конкурентных сил Портера

Вывод:

Компания «РОСТ» сталкивается с рядом конкурентных сил, которые оказывают на нее свое влияние. Компании стоит уделить внимание сохранению баланса между поставщиками и покупателями для построения хороших рыночных отношений. Так как угроза появления субститутов крайне мала, а порог входа в рынок крайне высок, у компании есть все шансы продолжать эффективно вести свой бизнес.

Ключевые факторы успеха

Что хотят получить клиенты?	Как компании выживают в конкурентной борьбе?	Ключевые факторы успеха
Органический качественный товар с высокими вкусовыми показателями	Использование современных технологий, отказ от использования химикатов и пестицидов, использование энтомофагов и минеральной ваты	Наличие эффективного инновационного центра/R&D центра/селекционного центра, который позволяет компании отбирать лучшие сорта в том числе благодаря применению актуальных биотехнологий.
Узнаваемый бренд	Использование качественной упаковки, участие в маркетинговых кампаниях, формирование PR-стратегии и маркетинговой стратегии	Легко узнаваемый бренд с высокой лояльностью от покупателей
Открытость и доступность информации	Создают сайты с краткой информацией о себе. Публикуют в открытом доступе информацию о производстве	Понятный, удобный, информативный сайт. Публикации о производстве
Широкая линейка продукции	Непрерывно занимаются поиском новых сортов и способов расширить продуктовую линейку	Линейка овощей полностью покрывающая запросы ЦА
Гибкость производства и поставок	Налаживают сотрудничество с розницей в крупных и малых городах, оптимизируют цепи поставок	Широкая география поставок, договоренности с разными городами

КФУ-1. Наличие эффективного инновационного центра/R&D центра/селекционного центра, который позволяет компании отбирать лучшие сорта в том числе благодаря применению актуальных биотехнологий.

Наличие отдельных органов в компании, отвечающих за технологии, инновации, отбор сортов позволяет компании не только повышать свои производственные показатели, но и создавать уникальные условия для выращивания сложно адаптируемых сортов (например, технологичный климат контроль позволяет выращивать те сорта, которые невозможно вырастить в обычных условиях теплиц РФ). [28]

Многие сорта невозможно выращивать не используя современные технологии.

Представителем ГК «РОСТ» в рамках встречи в НИУ ВШЭ было отмечено, что ГК занимается отбором сортов, заменой импортных на соответствующие по показателям отечественные, сотрудничает с отечественными производителями сортов, чтобы в сотрудничестве создавать сорта не уступающие импортным гибридом. Отдельное внимание было уделено тому, какой отбор проходят сорта, что говорит о высоком уровне контроля семян.

В продолжение данной темы были отмечены технологические преимущества производства, благодаря которым и возможно создание уникальных продуктов, отличающих компанию от рынка. Контроль влажности, губки для выращивания и оптимизация производственных процессов в сторону повышения технологичности способствуют созданию условий для выращивания органического товара с высокими вкусовыми качествами.

Из конкурентов только ГК РОСТ и ЭКОКУЛЬТУРА заявляли в открытом доступе о подобных разработках.

КФУ-2. Легко узнаваемый бренд с высокой лояльностью от покупателей

ГК "РОСТ" и Агропромышленный холдинг "ЭКО-Культура" являются лидерами в сельскохозяйственной отрасли, успешно работающими над узнаваемостью своих брендов. Их активная позиция в медиа, крупные инвестиции в информационные инструменты и масштабы производства (часто мелькают на бордах, рекламах, тв и в интернет каналах) помогают им получать доверие потребителей. [29]

АО "Агрокомбинат "Южный" и ГК "ГОРКУНОВ" пока не могут достигнуть такой же высокой узнаваемости своих брендов. Они еще имеют определенные проблемы с популяризацией и продвижением своих товаров и услуг среди целевой аудитории.

КФУ-3. Понятный, удобный, информативный сайт. Публикации о производстве

Сейчас практически невозможно жить компании без собственного сайта. Было выделено 4 основных критерия, по которым проводилась оценка крупных игроков: дизайн и удобство использования, информативность и актуальность, SEO-оптимизация.

Агроинвест, ЭКО-культура и ГК ГОРКУНОВ имеют много общего. Очень приятные сайты с хорошим UI/UX.

ГК РОСТ вложил огромные деньги в собственный сайт. Он очень красиво открывается как на десктопе, так и на мобильных устройствах. Сайт хорошо структурирован и отражает в полной мере информацию о компании. Но слишком перестарались на анимациях, из-за чего сайт крайне долго загружается на любом типе устройств, что приводит к негативным впечатлениям. Проводя анализ, некоторые участники команды предположили, что сайт в принципе не работает, но это была лишь долгая загрузка.

Агрокомбинат «Южный» вовсе не имеет сайта, информацию о нем можно найти только на независимых форумах или цифровых изданиях.

КФУ-4. Линейка овощей полностью покрывающая запросы ЦА

Широкая линия продукции делает компании более привлекательными для клиентов и потребителей. Внезапно возникший неурожай даже нескольких видов овощей не

приведёт к большим финансовым потерям, и, наоборот, чем больше видов продукции производит компания, тем больше шанс, что среди производимых овощей окажутся те, популярность которых сильно возрастет в определенный промежуток времени, что приведет к увеличению доходов компании.

ГК «РОСТ» выращивает 3 вида овощей: томаты (40 видов), огурцы (12 видов) и салат (5 видов). Под брендом РОСТ выпускается 9 видов томатов, 6 видов огурцов, 5 видов салата. Под брендом Flamenco выпускается 8 видов томатов. Под брендом Медовые выпускается 11 видов томатов. Под брендом Сладкая ягода выпускается 12 видов томатов. Под брендом Луховицкие овощи выпускается 6 видов огурцов. [30]

Агропромышленный холдинг «ЭКО-культура» производит и продает 3 вида овощей: томаты (22 вида), огурцы (3 вида) и салат (2 вида). В линейке Искусство есть находится 8 видов томатов. В линейке Культура есть находится 14 видов томатов, 3 вида огурцов и 2 вида салата. [31]

ГК ГОРКУНОВ выращивает огурцы (2 вида), розы (30 видов), томаты (3 вида), салат (2 вида), рукколу (1 вид), шпинат (1 вид), мангольд (1 вид). Компания производит черную икру, красную икру и занимается разведением копченой рыбы. [32]

АО Агрокомбинат «Южный» не имеет своего сайта с представленной там производимой ими продукцией, но по информации из интернета можно сделать вывод, что эта компания выращивает огурцы и томаты. [33]

Агрохолдинг «Моё лето» занимается выращиванием томатов (3 вида), огурцов (3 вида), баклажанов (2 вида) и зелени (2 вида). [34]

КФУ-5. Широкая география поставок, договоренности с разными городами

Широкая география поставок стимулирует компании увеличивать объемы производимой продукции для того, чтобы в полной мере удовлетворить потребности тех, кому они её поставляют. К тому же, это минимизирует риски зависимости от одного рынка, за счет увеличения количества потребителей, повышая при этом узнаваемость бренда в тех регионах, куда поставляется продукция. Договоренности с разными городами стимулируют компании искать оптимальные варианты доставки продукции, что в свою очередь снижает издержки.

ГК РОСТ поставляет производимую продукцию как в торговые сети городов, где находятся тепличные комплексы, так и в торговые сети городов, находящихся поблизости. Многие тепличные комплексы ГК РОСТ окружены городами, в которых есть проблема с выращиванием овощей.

Агропромышленный холдинг «ЭКО-культура» действует по такому же принципу как и ГК РОСТ, поставляя произведенную продукцию в торговые сети городов с их тепличными комплексами и в торговые сети городов, находящихся поблизости. На сайте компании указано, что они производят логистику по всей территории России.

ГК ГОРКУНОВ поставляет свою продукцию как в ближайшие к тепличным комплексам регионы, так и на гораздо большие расстояния, которые могут достигать 5000 километров и более.

Агрохолдинг «Моё лето» имеет только один тепличный комплекс в Калужской области и, несмотря на это, поставляют свою продукцию как в ближайшие регионы, так и в регионы, находящиеся далеко. Расстояние может достигать до 5 тысяч километров.

АО Агрокомбинат “Южный” - не удалось найти информацию, так как у данной компании отсутствует официальный сайт.

Вывод:

Таким образом, за счет легко узнаваемого бренда, интуитивно понятного сайта, публикаций о производстве, компания заполучила доверие клиентов и ежедневно привлекает новых. Благодаря эффективному инновационному центру компания повышает качество продукции и удовлетворенность покупателей овощами. Кроме того, широкая география поставок, выполнение плана производства в срок также держит репутацию компании на хорошем уровне.

Таблица 3. Оценка положения ГК "РОСТ" в сравнении с основными конкурентами

	ГК "РОСТ"	Агропромышленный холдинг «ЭКО-Культура»	АО «Агрокомбинат «Южный»	Моё лето	ГК "ГОРКУНОВ"
Наличие эффективного инновационного центра/R&D центра/селекционного центра, который позволяет компании отбирать лучшие сорта в том числе благодаря применению актуальных биотехнологий.	+++	+++	+	+	+
Легко узнаваемый бренд с высокой лояльностью от покупателей	+++	+++	+	++	+
Понятный, удобный, информативный сайт. Публикации о производстве	++	+++	+	+++	+++
Линейка овощей полностью покрывающая запросы ЦА	+++	+++	++	++	++
Широкая география поставок, договоренности с разными городами	+++	+++	+	++	++

Глава 2. Первичный SWOT-анализ

Сильные стороны (S):

1. Сила бренда

Компания имеет узнаваемый бренд с хорошей репутацией. Это позволяет компании удерживать позицию на рынке благодаря высокому уровню доверия покупателей.

<https://rostgroup.ru/about/>

2. Рекламная компания

Компания «РОСТ» имеет достаточно эффективную рекламную стратегию. Это помогает ей продвигать свою продукцию на рынке и привлекать новых покупателей. [35]

3. Широкая линейка продукции

Благодаря разнообразию производимых товаров компания может удовлетворять различные потребности клиентов и расширять целевую аудиторию. [36]

4. Сотрудничество с российскими лабораториями для разработки новых сортов

Партнерство с российскими лабораториями способствует более инновационному подходу к выращиванию овощей, а также позволяет быть передовой на рынке в разработке новых сортов овощей.

5. Наличие теплиц в регионах, с ярко-выраженной недостаточностью овощной продукции

Расположение теплиц в таких регионах обеспечивает компании «РОСТ» преимущество в местном рынке и возможность удовлетворять повышенный спрос на овощи.

Тепличный комплекс “Мартыновский” - первый тепличный комбинат в Зауралье
Агрокомплекс “Торный” - единственный тепличный комплекс в горнозаводской зоне. [37]

Возможности (O):

1. Развитие и рост популярности онлайн-маркетплейсов в России

Рост популярности онлайн-маркетплейсов предоставляет огромную возможность расширить свой рынок сбыта для компании. Возможность продажи через онлайн-платформы позволяет расширить географические рынки и достичь большего числа потенциальных клиентов. Также это помогает компании развивать свой бренд и создавать хорошую репутацию в интернете. [38]

2. Финансовая правительственная поддержка инициатив для студентов

Компания «РОСТ» может использовать эту возможность для привлечения и набора новых талантов, участия в научно-исследовательских проектах, а также создания новых образовательных программ.

Кроме того, это способствует развитию инноваций в выращивании овощей и улучшении их качества.

3. Интеграция Минобрнауки и Минсельхоза России

Данная интеграция представляет уникальную возможность для «РОСТ». Она может способствовать разработке и внедрению новейших технологий в производство овощей и дать доступ к нынешним научным исследованиям в сельском хозяйстве. Благодаря этому компания сможет повысить эффективность производства, качество овощей и занимать лидирующие позиции в рынке. [39]

4. Низкая угроза появления новых игроков

Низкая угроза появления новых игроков является важной возможностью для компании «РОСТ». Это позволяет ей укреплять свои лидирующие позиции на рынке.

5. Рост популярности социальных сетей и интернет-каналов

Статистика показывает, что социальные сети продолжают развиваться, а влияние на пользователя социальных сетей весомо. “ В 2021 году общее количество известных социальных сетей составило 41 (из них 18 российские). Согласно полученным результатам исследования, в 2023 году число игроков на рынке увеличилось до 63: из них 28 — это отечественные социальные сети. ВКонтakte, Telegram и ОК можно рассматривать, как развитые, а такие онлайн-площадки как LOOKY, Yappy, TenChat, Яндекс Музыка, Звук обладают потенциалом быстрого развития.” [40]

6. Развитие HR-консалтинга

Консалтинг в РФ в целом показывает развитие, в условиях кадрового голода спрос на услуги hr-консультантов этого направления только растет. Крупные компании могут обратиться к этому инструменту для анализа hr-функции и более эффективного развития. [41]

7. Развитие Big Data

Одним из направлений развития технологий являются Big Data. Сумма данных только за 1986-2007 год равна 295 эксабайт. Такие объемы данных создали потребность в их грамотной и оптимизированной обработке.

По прогнозам экспертов российский рынок Big Data будет расти, хотя и не все компании осознают пользу в использовании этой технологии, что дает преимущество компаниям, которые раньше смогут внедрить Big Data в свои бизнес процессы и аналитику. [42]

8. Развитие биотехнологий

Одной из ведущих инновационных политик РФ с 2020 года
(<http://static.government.ru/media/files/41d4e85f0b854eb1b02d.pdf>) является внедрение биотехнологий. Со временем рынок биотехнологий растет, технологии становятся проверенной и эффективнее. Их использование в пищевой промышленности показывает активный рост. [43]

9. Тренд на работу в предпенсионном и пенсионном возрасте

Все больше россиян пенсионного и предпенсионного возраста отмечают, что хотели бы продолжить работу и даже поменять род деятельности. [44]

Слабые стороны (W):

1. Риск потери урожая из-за использования натуральных удобрений вместо более эффективных химикатов

Химикаты являются более надежным способом защиты урожая, так как могут лучше удовлетворить потребности производства благодаря необходимым молекулярным соединениям. Многие предприятия до сих пор используют разрешенные химикаты, не переходя полностью на органическую защиту растений.

ГК РОСТ полностью концентрирует производство на органическом сопровождении всех процессов, однако, органические удобрения зачастую слабее и при непредвиденных обстоятельствах (такие как вирус/проблемы с почвой/заболевание) могут не предотвратить потерю урожая. [45]

2. Сложное управление и невысокая гибкость ГК из-за масштабности производства

Так как ГК РОСТ является лидером рынка, а также отличается высокими масштабами производства, большим количеством теплиц и подконтрольных производств, ГК не может обладать той же гибкостью, что и менее крупные компании.

Невысокая гибкость не позволяет компании быстро реагировать на изменения внешней среды и принимать оперативные решения. Относительно других крупных холдингов в ГК своевременно реагирует на бизнес-вызовы, но при этом масштаб производства не позволит ГК внести необходимые изменения за кратчайший срок. [46]

3. Зависимость от производителей уникальных сортов

Представителем компании было отмечено, что смена поставщика семян является всегда большой угрозой для бизнеса. Так как каждый бренд имеет устойчивую политику предоставления стабильного вкуса покупателем, смена семян полностью уничтожает возможность производить тот же товар с тем же позиционированием.

Например, около 35% семян томатов доставлялись из Голландии, и запрет на их ввоз создал проблемы для определенных предприятий. Когда Голландия отказалось от сотрудничества с производителями РФ это стало крупной проблемой для бизнеса.

Если компании нужно будет сменить семена, она столкнется с вызовом найти точно такой же сорт с такими же характеристиками. Тест выращенной продукции, подбор семян, внесение изменений займут продолжительное время. Нет никаких гарантий, что найти необходимые семена будет возможно. [47]

Таким образом, наблюдается высокая зависимость производителя овощей от поставщика семян.

4. Риск технических сбоев

Чем выше автоматизация, тем выше риски тех.проблем, которые могут возникнуть. К таким проблемам относятся: сбои в работе оборудования, угроза кибербезопасности, сбои в обновлении и поддержки систем, отказ элементов цепочки автоматизации. [48]

5. Слабый employer branding

В ходе анализа было выявлено, что ГК РОСТ обладает неопределенным employer branding.

Всю информацию со стороны потенциального соискателя можно получить на вкладке “Карьера” на сайте ГК РОСТ. На этой вкладке прописаны [49]:

- EVP
- Экологичность
- Рост
- Команда

- Клиентоцентричность
- Технологичность

Для соискателей интуитивно понятно, каково EVP, цели компании. Также понятно, что доступен карьерный рост.

Но employer branding при этом крайне размыт. Не понятно, какая культура в самой организации, какие люди им нужны, с какими чертами и целями. Есть ли программы наставничества, какова система корпоративного обучения, как начисляются премии и бонусы, насколько прозрачна система. Есть ли установленные KPI, какими методами оценки пользуются компания. Почему потенциальный соискатель должен выбрать именно РОСТ, а не ЭКО КУЛЬТУРУ (например).

В условиях дефицита труда необходимо понимать, что соискателю нужно понимать, в какую компанию он идет, с какой рабочей атмосферой, с какой миссией.

В отзывах сотрудники пишут об опыте работы в компании, но все еще непрозрачно, что происходит внутри. Например, Netflix позиционирует себя как “Мы не семья, мы команда крутых профессионалов”. Такое позиционирование сразу дает представление о культуре компании. Вместе с остальными инициативами Netflix создается полное понимание о корпоративной культуре. [50]

Бренд работодателя - это представление соискателей о ценности работы в компании, битва за сознание.

По сути стратегия работы с брендом помогает как привлечь сотрудников, так и удержать.

И если для первой задачи бренд должен быть привлекательным и узнаваемым, то для второй - компания должна ответить на вопросы - “Насколько сотрудники привержены компании?”.

По результатам исследования компании "LinkedIn" [51] выяснилось, что компании с недостаточно привлекательным HR-брендом тратят почти вдвое больше средств на найм сотрудников по сравнению с компаниями, у которых HR-бренд сильный. Многие организации повышают заработную плату, чтобы компенсировать плохую репутацию или низкую узнаваемость. Тем не менее, лишь 28% соискателей готовы принять предложение о работе от компании с плохой HR-репутацией, даже при увеличении зарплаты на 10%.

Резюмируя вышесказанное, главной слабостью employer branding РОСТ является низкая освещенность внутренних процессов компании, корпоративной культуры, отсутствие портрета сотрудника. Нет позиционирования, какова ценность работы именно в РОСТ.

6. Ухудшение вкусовых качеств Flamenco

По оценке потребителей, вкусовые качества Flamenco не так хороши, как раньше (см. Приложение 1). Например, “Медовые” совпадают по вкусу с ожиданиями потребителей после рекламной компании, а “Flamenco”, несмотря на большую рекламную компанию не совпадают по вкусу с ней по мнению ряда потребителей.

7. Нехватка сотрудников внутри компании

По информации, полученной от представителя компании, последние события образовали нехватку сотрудников, и пока эта проблема до конца не решена несмотря на высокий уровень автоматизации, который повышает производительность производства и требует меньшего количества людей для выполнения ручного труда.

Угрозы (Т):

1. Ограничение на экспорт семян овощей из-за санкций на торговлю с РФ

Правительство РФ установило квоты на ввоз семян из недружественных стран:

Такое постановление может оказать значительное влияние на компанию, ведь весомая доля оборота семян приходится на зарубежные сорта. Ограничение грозит снижением объёмов выращиваемых овощей, а также удорожанием непосредственно итогового продукта. [52]

2. Увеличение стоимости оборудования, а также его ремонта из-за нестабильного валютного курса с отрицательной динамикой

Курс рубля проявил невероятную волатильность за последние 9 лет..

Ослабление внутренней валюты страны оказывает влияние на внешнюю торговлю. Так как для работы предприятий закупается иностранное оборудование и, соответственно, детали для его ремонта тоже, то для ведения бизнеса отрицательный рост курса рубля является существенной угрозой из-за повышения статьи расходов на закупки. [53]

3. Нехватка квалифицированных кадров на рынке труда РФ (особенно синих воротничков)

За последние несколько лет прослеживается тренд, направленный на уменьшение работников физического труда, то подтверждается исследованием крупного сервиса “HeadHunter”:

Отсутствие сотрудников с необходимой квалификацией, готовых заниматься физическим трудом, может сказаться на эффективности некоторых процессов производства. Что, соответственно, замедлит поставки продукции и приведет к снижению прибыли компании. [54]

Проблеме также способствует низкое качество подготовки новых работников и несоответствие спроса на труд со структурой профессионального обучения. Не хватает квалифицированных кадров, и в такой ситуации предприятия испытывают затруднения в поиске квалифицированных специалистов.

По данным РБК России 88% работодателей отмечают недостаток специалистов на рынке труда.

По оценке РБК каждый год рынок труда будет терять от 50 до 100 тысяч человек. [55]

А ЛГУ им. А.С. Пушкина прогнозирует, что в ближайшее время ежегодное снижение уровня безработицы будет составлять 0,2-0,3%. [56]

4. Увеличение объёма поставок из стран таможенного союза, что приведет к увеличению конкуренции на рынке

Снятие торговых барьеров для стран таможенного союза обеспечило повышение товарного оборота:

Стимуляция торговых отношений между странами способствует росту экономики страны, но при этом привлекает на рынок больше игроков. С увеличением количества

продукции растет и конкуренция, что может отрицательно повлиять на деятельность компании, привести к вынужденному снижению цен. [57]

Вывод:

Компания «РОСТ» имеет много сильных сторон, однако слабый employer branding сильно ограничивает привлечение новых талантов и их удержание. Для успешного развития и улучшения своих позиций на рынке компании следует развивать стратегию по набору новых профессионалов, внедрять обучающие программы для персонала, создать привлекательную корпоративную культуру и развивать программу лояльности.

Глава 3. Поэлементный SWOT-анализ

		Внутренние факторы	
		сильные стороны - S	слабые стороны - W
Внешние факторы	Возможности - О	<p>1. S1S2O1 - Маркетинговые компании в сотрудничестве с крупными маркетплейсами</p> <p>2. S1S4O2O3 - Сотрудничество с вузами и создание кафедр/курсов в рамках университетов</p>	<p>1. W5W6O5 Создание интернет-кампании для донесения до потенциальных соискателей миссии, ценности работы в компании и корпоративной культуры ГК РОСТ</p> <p>2. W5W6O6 Сотрудничество с консалтингом для анализа HR-функции и привлечения новых сотрудников</p> <p>3. W5W6O7 Внедрение reople analytics для управления людьми и снижения угрозы текучести кадров, которая обостряет нехватку персонала</p> <p>4. W7O2O3 Предоставление целевого обучения студентам</p>
	Угрозы - Т	<p>1. S5T3 Проведение мероприятий в малых городах для повышения привлекательности города для потенциальных соискателей</p>	<p>1. W3W6O8 Сотрудничество с ведущими биотехнологическими лабораториями для разработки новых сортов с необходимыми вкусовыми свойствами</p> <p>2. W7O2 Привлечение студентов технических и</p>

			<p>биологических вузов через грантовые государственные программы к работе в R&D центре для формирования кадрового резерва и внедрения новых идей в производство</p>
--	--	--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Наиболее актуальные стратегические альтернативы

1. Сотрудничество с вузами и создание кафедр/курсов в рамках университетов (S1, S4, O2, O3)

Алгоритм реализации:

- 1) Определить курс/специальность, соответствующую потребностям компании и современным трендам в отрасли.
- 2) Создать учебный план, учитывающий специфику деятельности компании и текущие требования рынка труда.
- 3) Взаимодействовать с учебным заведением для заключения соглашения об организации данного образовательного направления.
- 4) Провести поиск и привлечение квалифицированных преподавателей и наставников для обучения студентов.
- 5) Организовать практики и стажировки для студентов в компании с целью предоставить им реальный опыт в выбранной области.
- 6) Продвигать образовательную программу среди студентов и выпускников университета, используя различные маркетинговые и информационные инструменты.

Ресурсы:

- 1) Выделение своих специалистов для подготовки студентов
- 2) PR-отдел для продвижения своего образовательного направления.

Ожидаемый результат:

- 1) Повышение качества кадров: обучение студентов и выпускников в соответствии с потребностями компании позволит создать доступ к высококвалифицированным специалистам, готовым к моменту трудоустройства.
- 2) Укрепление репутации компании: предоставление образовательных возможностей студентам поможет установить положительные связи с учебными заведениями, а также повысит имидж компании как ответственного и инновационного работодателя.
- 3) Развитие инноваций: обучение студентов по актуальным темам и с учетом современных трендов в отрасли будет способствовать появлению новых идей и подходов, способствуя инновационному развитию компании.
- 4) Привлечение талантов: успешная образовательная программа может привлечь талантливых студентов, которые могут стать ценными сотрудниками компании в будущем.
- 5) Как результат, компания может укрепить свои позиции на рынке, обеспечить устойчивое развитие и повысить конкурентоспособность в индустрии.

2. Проведение мероприятий (фестивалей, ярмарок и так далее) в малых городах для повышения привлекательности города для потенциальных соискателей (S5, T3)

Алгоритм реализации

- 1) Планирование мероприятий:
 - Разработать концепцию мероприятий, учитывая интересы целевой аудитории.

- Составить план проведения мероприятий на определенный период, учитывая различные форматы мероприятий.
- 2) Привлечение участников и партнеров:
 - Взаимодействовать с местными организациями, предприятиями, учебными заведениями для привлечения партнеров к проведению мероприятий.
 - Активно рекламировать предстоящие мероприятия среди целевой аудитории через социальные сети, СМИ, плакаты и другие каналы.
- 3) Организация мероприятий:
 - Обеспечить необходимую инфраструктуру: место проведения, аренду оборудования, транспортное обслуживание и т.д.
 - Предоставить разнообразные развлекательные и образовательные программы, а также возможности для общения и сетевого взаимодействия.
- 4) Оценка результатов:
 - Провести анализ посещаемости и уровня удовлетворенности участников мероприятий.
 - Собрать обратную связь от участников и партнеров для дальнейшего улучшения организации и проведения мероприятий.
- 5) Мониторинг и корректировка:
 - Постоянно отслеживать реакцию аудитории и реагировать на изменения во вкусах и потребностях целевой аудитории.
 - Вносить коррективы в программу мероприятий на основе полученной обратной связи и результатов оценки.

Ресурсы

- 1) Event-менеджеры, продюсеры, административный и обслуживающий персонал. охрана и специалисты технической поддержки
- 2) Аренда площадки
- 3) Оплачиваем артистов(при необходимости)
- 4) Звуко-световое и видеоборудование
- 5) Бюджетная и рекламная компания

Ожидаемый результат

Проведение мероприятий в малых городах - успешная практика для уменьшения внутренней миграции из малых городов и повышения удовлетворенности жизнью в малых городах, что в свою очередь будет уменьшать текучесть из комплексов ГК РОСТ, расположенных в малых городах.

Пример реализации такого проекта - "Выкса-фестиваль". [58]

Удовлетворенность жизнью в Выксе заметно выросла, это привлекло внимание к городу, и уменьшило текучесть кадров из местных предприятий.

3. Создание интернет-кампании для донесения до потенциальных соискателей миссии, ценности работы в компании и корпоративной культуры ГК РОСТ (W5, W6, O5)

Алгоритм реализации

- 1) Определение корпоративной культуры в рамках спиральной динамики через опросы сотрудников, директоров разных уровней. Проведение фокус-групп и интервью.
- 2) Формулировка миссии, ценностей и EVP компании в едином ключе.

- 3) Переговоры с интернет-каналами, блогерами и платформами в рамках потенциального сотрудничества
- 4) Создание контент-плана
- 5) Определение плана продвижения (запуск таргетированной рекламы)

Ресурсы

Команда копирайтеров, дизайнеров, специалистов по маркетингу и аналитиков.

Ожидаемый результат

Увеличение привлекательности employer-brand, привлечение квалифицированных сотрудников.

4. Внедрение people analytics для управления людьми и снижения угрозы текучести кадров, которая обостряет нехватку персонала (W5, W6, O7)

People analytics - это автоматизация процессов управления персоналом и использование анализа данных для оптимизации процессов hr-функции. Один из наиболее удачных методов реализации - HRIS на SaaS. [59]

Алгоритм реализации

- 1) Анализ потребностей и целей
- 2) Выбор ПО
- 3) Сбор данных
- 4) Анализ данных
- 5) Разработка стратегии (на основе данных), определение мер для удержания ключевых сотрудников и повышение вовлеченности.
- 6) Внедрение ПО и обучение сотрудников
- 7) Мониторинг, поддержание и оптимизация (отслеживание эффективности принятых мер и корректировка стратегии)

Ресурсы

Специалисты по аналитике данных, HR-специалисты, разработчики.

Ожидаемый результат

Снижение уровня текучести, оптимизация управления персоналом, увеличение вовлеченности и удовлетворенности сотрудников.

Заключение

Первым этапом выполнения курсовой работы в рамках дисциплины “SWOT–анализ” был сбор информации о ГК "РОСТ" из различных доступных источников. Потом была собрана информация о внешних макро и микросредах компании. С помощью PESTEL-анализа и 5 сил М. Портера на основе собранной информации были выделены факторы, оказывающие влияние на ГК "РОСТ", а также определено влияние компании на рынок производства овощей. Наиболее существенными оказались технологические, правовые, политические и социальные факторы, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на ГК РОСТ.

Покупатели оказывают огромное влияние на объёмы производства. Это напрямую влияет на выручку компании, что говорит о сильной зависимости компании от покупателей. Внутриотраслевая конкуренция на рынке небольшая, так как более 80% рынка представляют крупные компании. Угроза появления новых игроков на рынке является незначительной из-за высоких барьеров входа на рынок. После были выбраны 4 компании-конкурента для сравнения с ГК РОСТ. Также был проведен опрос среди студентов 1 и 2 курсов НИУ ВШЭ. На основе полученных данных были определены ключевые факторы успеха. После анализа результатов опроса и КФУ были определены определить сильные и слабые стороны компании.

За счет вышеперечисленных исследований была сформирована матрица первичного SWOT-анализа, а именно: были выделены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Путем совмещения элементов из разных квадрантов данной матрицы были выделены 9 стратегических альтернатив. Наиболее актуальными являются четыре из них:

- 1) Сотрудничество с вузами и создание кафедр/курсов в рамках университетов;
- 2) Проведение мероприятий (фестивалей, ярмарок и так далее) в малых городах для повышения привлекательности города для потенциальных соискателей;
- 3) Создание интернет-кампании для донесения до потенциальных соискателей миссии, ценности работы в компании и корпоративной культуры ГК РОСТ;
- 4) Внедрение people analytics для управления людьми и снижения угрозы текучести кадров, которая обостряет нехватку персонала.

Главная проблема, выявленная во время проведения анализа заключается в людях, а именно в том, что из-за нехватки людей, готовых работать на ГК "РОСТ", возникает кадровый дефицит. Каждая из этих 4 стратегических альтернатив направлена на решение данной проблемы.

Таким образом, цель работы была достигнута, и в данном проекте содержатся все материалы, которые подтверждают необходимость реализации выделенных направлений.

Список использованных источников

1. Ограничение на импорт сырья из-за санкций на торговлю с РФ // dzen.ru URL: <https://dzen.ru/a/Za9wSlGi7ypKZbJH> (дата обращения: 04.03.2024)
2. Кадровый дефицит из-за оттока мигрантов из РФ // mk.ru URL: <https://www.mk.ru/economics/2024/04/22/nazvany-deficitnye-professii-v-rossii-zarplaty-rastut-kadrov-net.html> (дата обращения: 04.03.2024)
3. Снижение конкуренции с ввезенной продукцией из-за уменьшения экспорта овощей в РФ // ab-centre.ru URL: <https://ab-centre.ru/news/rossiyskiy-rynok-ovoschey-zaschischennogo-grunta---tendencii-i-prognozy-2> (дата обращения: 05.03.2024) // retail.ru URL: <https://www.retail.ru/rbc/pressreleases/situatsiya-na-rynke-tomatov/> (дата обращения: 05.03.2024)
4. Открытие нового рынка в виде Китая // ru-stat.su URL: <https://ru-stat.su/date-M202108-202212/RU/export/CN> (дата обращения: 05.03.2024)
5. Кадровый голод из-за призывов более 300 тыс человек на СВО // kommersant.ru URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6427669#:~:text=88-,%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8B%20%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BA%D1%80%D1%8B%D0%BB%D0%BE%20%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%20%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%D0%BD,%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B8%D1%8F%20%D0%B2%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%85%20%E2%80%94%202023%C2%BB> (дата обращения: 05.03.2024)
6. Увеличение рынка e-commerce на 28% в России // interfax.ru URL: <https://www.interfax.ru/russia/945602#:~:text=INTERFAX.RU%20%2D%20%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8B%20%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BA%D1%80%D1%8B%D0%BB%D0%BE%20%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%BE%20%D0%BC%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D1%85%20%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%D0%BD,%D0%90%D1%80%D0%BC%D0%B8%D1%8F%20%D0%B2%20%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%B0%D1%85%20%E2%80%94%202023%C2%BB> (дата обращения: 08.03.2024)
7. Отказ потребителей от покупки дорогой продукции // 72.ru URL: <https://72.ru/text/economics/2023/09/19/72723704/> (дата обращения: 09.03.2024)
8. Увеличение стоимости оборудования и его ремонта // поле.рф URL: <https://поле.рф/journal/publication/1876> (дата обращения: 09.03.2024)
9. Возможность увеличить долю на рынке благодаря тенденции на консолидацию тепличных комплексов // agroinvestor.ru URL: <https://www.agroinvestor.ru/markets/news/41648-ogurtsy-i-tomaty-v-2023-godu-dorozhali-bystryi-tempami/> (дата обращения: 11.03.2024)
10. Рост популяризации здорового питания // forbes.ru URL: <https://www.forbes.ru/forbeslife/489603-smuzi-po-akcii-kak-izmenilsa-rynok-zoz-produktov-v-rossii-i-pocemu-oni-stali-desevle> (дата обращения: 12.03.2024)
11. Увеличение доли потребления растительной пищи // foodmarket.spb.ru URL: <https://foodmarket.spb.ru/archive/2023/222652/222661/> (дата обращения: 11.03.2024)
12. Проект “Здоровое питание” как популяризатор здорового питания // здоровое-питание.рф URL: <https://здоровое-питание.рф> (дата обращения: 14.03.2024)

13. Уменьшение числа соискателей из-за добровольного вступления в армию (около 80 тыс человек) // [kommersant.ru](https://www.kommersant.ru/doc/6297891) URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6297891> (дата обращения: 14.03.2024)
14. Отсутствие у студентов представления о возможностях и перспективах работы в сельском хозяйстве // [agroxxi.ru](https://www.agroxxi.ru) URL: <https://www.agroxxi.ru/stati/rossiiskaja-molodezh-agro-ne-vybiraet-pochemu.html> (дата обращения: 15.03.2024)
15. Увеличение лояльности потребителей к компаниям, которые экологично подходят к своему производству // remos.ru URL: <https://remos.ru/blog/archive/2018/sustainable-packaging-vs-consumer-loyalty/> (дата обращения: 19.03.2024)
16. Технологические инновации // trends.rbc.ru URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/6464cc3a9a7947f5ef672aa0> (дата обращения: 19.03.2024)
17. Научные открытия // [vesti.ru](https://www.vesti.ru) URL: <https://www.vesti.ru/article/3317632> (дата обращения: 19.03.2024) // [vegetables.su](https://www.vegetables.su) URL: <https://www.vegetables.su/jour/article/viewFile/617/503> (дата обращения: 19.03.2024)
18. Изменения в патентном законодательстве // office.ru URL: <https://office.ru/faq/patent-na-prodazhu-ovoshchey-i-fruktoy/> (дата обращения: 20.03.2024)
19. Использование водных ресурсов // cyberleninka.ru URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-sposoby-povysheniya-effektivnosti-ispolzovaniya-vody-v-ovoschah/viewer> (дата обращения: 21.03.2024)
20. Изменение климатических условий // trends.rbc.ru URL: <https://trends.rbc.ru/trends/green/6417eae09a79475f80a86336> (дата обращения: 21.03.2024)
21. Экологическая обстановка в стране // wciom.ru URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologicheskaja-situacija-v-rossii-monitoring-20230309> (дата обращения: 22.03.2024)
22. Интеграция Минобрнауки и Минсельхоза России // minobrnauki.gov.ru URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/53989> (дата обращения: 22.03.2024)
23. Федеральный закон от 03.04.2023 № 100-ФЗ // alta.ru URL: <https://www.alta.ru/tamdoc/23fz0100/#:~:text=%D1%81%D0%B8%D0%BB%D1%83%2001.07.2023-,%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%BD%20%D0%BE%D1%82%2003.04.2023%20%E2%84%96%20100%2D%D0%A4%D0%97%20%22%D0%9E%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%BC%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%20%D0%B2%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%22%22> (дата обращения: 24.03.2024)
24. Льготный тариф на перевозку железнодорожным транспортом // mcx.gov.ru URL: <https://mcx.gov.ru/ministry/departments/departament-informatsionnoy-politiki-i-spetsialnykh-proektov/industry-information/info-lgotnyy-tarif-na-perevozku-zerna/> (дата обращения: 24.03.2024)

25. Постановление №713(4) // mart.gov.by URI: <https://mart.gov.by/news/novost/poryadok-privedeniya-tsen-v-sootvetstvie-v-svyazi-s-prinyatiem-postanovleniya-713-4/> (дата обращения: 25.03.2024)
26. Внутриотраслевая конкуренция // t-rost.ru URI: https://t-rost.ru/news_articals/recearch_news/last_research_news_greenhouse/new_greenhouse_progect_russia/vegetable_prices_2024 (дата обращения: 27.03.2024)
27. Угроза появления субститутов // tadviser.ru URI: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Фрукты_овощи_и_ягоды_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Фрукты_овощи_и_ягоды_(рынок_России)) (дата обращения: 27.03.2024) // translated.turbopages.org URI: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.322464c2-6633a203-120a6b75-74722d776562/https/foodsguy.com/best-substitutes-for-tomatoes/ (дата обращения: 27.03.2024) // iom.anketolog.ru URI: <https://iom.anketolog.ru/2021/09/06/ovoshi-i-frukty> (дата обращения: 27.03.2024)
28. Наличие эффективного инновационного центра/R&D центра/селекционного центра // fermentpark.com URI: <https://fermentpark.com/en/about/science-and-technology/r-d-center/> (дата обращения: 29.03.2024)
29. Легко узнаваемый бренд с высокой лояльностью от покупателей // rubaltic.ru URI: <https://www.rubaltic.ru/press/pochemu-gruppa-kompaniy-rost-yavlyaetsya-liderom-ovoshch-nogo-rynka-rossii/> (дата обращения: 01.04.2024) // advgroup.ru URL: <https://advgroup.ru/news/%D0%B2-%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%BC%D0%B5-fla-menco-%D0%B3%D0%BA-%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82-%D0%B2%D1%80%D1%8B%D0%B2%D0%B0%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F-%D0%B2-%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%BC> (дата обращения: 01.04.2024)
30. ГК “РОСТ” выращивает 3 вида овощей // rostgroup.ru URI: <https://rostgroup.ru/catalog/> (дата обращения: 01.04.2024)
31. Агропромышленный холдинг “ЭКО-культура” производит и продает 3 вида овощей // aph-ecoculture.ru URI: <https://aph-ecoculture.ru/katalog> (дата обращения: 01.04.2024)
32. ГК ГОРКУНОВ выращивает... // gorkunov.com URI: <https://gorkunov.com/about/about/> (дата обращения: 03.04.2024)
33. АО Агрокомбинат “Южный” выращивает огурцы и томаты // fabricators.ru URI: <https://fabricators.ru/proizvoditel/yuzhnyy> (дата обращения: 03.04.2024)
34. Агрохолдинг “Моё лето” занимается выращиванием... // moeeto.ru URI: <https://moeeto.ru/production/> (дата обращения: 04.04.2024)
35. Рекламная компания // rostgroup.ru URI: https://rostgroup.ru/press/Flamenco_viigral_effie/ (дата обращения: 05.04.2024)
36. Широкая линейка продукции // rostgroup.ru URI: <https://rostgroup.ru/catalog/> (дата обращения: 05.04.2024)
37. Наличие теплиц в регионах, с ярко-выраженной недостаточностью овощной продукции // rostgroup.ru URI: <https://rostgroup.ru/greenhouses/martynovsky/> (дата обращения: 05.04.2024) URI: <https://rostgroup.ru/greenhouses/gorny/> (дата обращения: 06.04.2024)
38. Развитие и рост популярности онлайн-маркетплейсов в России // alfabank.ru URI: <https://alfabank.ru/make-money/investments/learn/t/internet-torgovlya-v-rossii-virosla-v-2023-g>

[odu--kakie-kompanii-pokazali-luchshii-rezultat/#:~:text=Общий%20рост%20рынка,%2C6%25%20в%202022%20году](#) (дата обращения: 07.04.2024)

39. Интеграция Минобрнауки и Минсельхоза России // minobrnauki.gov.ru URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/53989/> (дата обращения: 07.04.2024)

40. Рост популярности социальных сетей и интернет-каналов // cyberleninka.ru URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/potentsial-sotsialnyh-setey-v-formirovanii-obschestvennogo-mneniya> (дата обращения: 07.04.2024) // akarussia.ru URL: https://www.akarussia.ru/press_centre/news/id10550#:~:text=%D0%92%202021%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83%20%D0%BE%D0%B1%D1%89%D0%B5%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE,28%20%E2%80%94%D1%8D%D1%82%D0%BE%20%D0%BE%D1%82%D0%B5%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D1%81%D0%B5%D1%82%D0%B8 (дата обращения: 10.04.2024)

41. Развитие HR-консалтинга // e.hr-director.ru URL: <https://e.hr-director.ru/1062985> (дата обращения: 15.04.2024)

42. Развитие Big Data // habr.com URL: <https://habr.com/ru/companies/moex/articles/256747/> (дата обращения: 15.04.2024)

43. Развитие биотехнологий // static.government.ru URL: <http://static.government.ru/media/files/41d4e85f0b854eb1b02d.pdf> (дата обращения: 15.04.2024) // rbc.ru URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/651fc16d9a7947638644564a> (дата обращения: 16.04.2024)

44. Тренд на работу в предпенсионном и пенсионном возрасте // list.hse.ru URL: https://lirt.hse.ru/data/2020/07/22/1596769602/Pre_pensioner_e_book.pdf (дата обращения: 20.04.2024) // iz.ru URL: <https://iz.ru/1255309/marta-litvinova/aktivnyi-voznrast-vse-bolshe-rossiian-khotiat-rabotat-na-pensii> (дата обращения: 20.04.2024) // journal.sovcombank.ru URL: https://journal.sovcombank.ru/umnii-potrebitel/rabotayuschie-pensioneri-kak-naiti-dostoinuyu-rabotu-i-skolko-mozhno-zarabotat#h_910792680101638154368737 (дата обращения: 23.04.2024)

45. Риск потери урожая // procvety.net URL: <https://procvety.net/sad-i-ogorod/organika-ili-ximiya-cto-luchshe> (дата обращения: 23.04.2024)

46. Сложное управление и невысокая гибкость ГК из-за масштабности производства // e-xecutive.ru URL: https://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%88%D1%82%D0%B0%D0%B1%D0%B0_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82 (дата обращения: 24.04.2024) // fb.ru URL: <https://fb.ru/article/42829/2024-2024-vertikalnaya-integratsiya-kompanii-vyigodyi-i-riski> (дата обращения: 24.04.2024)

47. Зависимость от производителей уникальных сортов // forbes.ru URL: <https://www.forbes.ru/prodovolstvennaya-bezopasnost/493005-kak-rossijskij-agroprom-gotovits-a-zit-bez-inostrannyh-seman> (дата обращения: 26.04.2024) // dp.ru URL: <https://www.dp.ru/a/2024/01/20/krupnejshij-zavod-tomatnoj> (дата обращения: 26.04.2024) //

- nsn.fm URI: <https://nsn.fm/economy/bolshie-riski-dlya-urozhaya-zavisimost-rossii-ot-importnyh-semyan-dostigla-90> (дата обращения: 26.04.2024)
48. Риск технических сбоев // e-xecutive.ru URI: <https://www.e-xecutive.ru/management/itforbusiness/1988957-kakie-realnye-riski-neset-avtomatizatsiya-proizvodstva> (дата обращения: 27.04.2024)
49. Слабый employer branding // rostgroup.ru URI: <https://rostgroup.ru/career/> (дата обращения: 29.04.2024)
50. Позиционирование Netflix // malikspace.com URI: <https://malikspace.com/blog/korporativnaya-kultura-netflix/> (дата обращения: 01.05.2024) // potok.io URI: https://potok.io/blog/hr-review/hr_brand_netflix/ (дата обращения: 01.05.2024)
51. Результаты исследования компании "LinkedIn" // it-recruiting.ru URI: <https://it-recruiting.ru/vliyanie-hr-brenda-kompanii-na-podbor-personala-primery-silnyh-i-slabyyh-statistika-vliyaniya-i-byudzhety-na-razvitie-hr-brenda/> (дата обращения: 01.05.2024)
52. Ограничение на экспорт семян овощей из-за санкций на торговлю с РФ // government.ru URI: <http://government.ru/news/50739/> (дата обращения: 01.05.2024)
53. Увеличение стоимости оборудования, а также его ремонта из-за нестабильного валютного курса с отрицательной динамикой // rbc.ru URI: <https://www.rbc.ru/finances/30/12/2023/658bfa949a794728c98d704d> (дата обращения: 03.05.2024)
54. Нехватка квалифицированных кадров на рынке труда РФ // hh.ru URI: <https://krasnogorsk.hh.ru/article/30823> (дата обращения: 04.05.2024)
55. Недостаток специалистов на рынке труда // trends.rbc.ru URI: <https://trends.rbc.ru/trends/social/658443919a794780d8dfb3c6> (дата обращения: 04.05.2024) // rbc.ru URI: <https://www.rbc.ru/industries/news/654b8b7d9a7947687dc2753f> (дата обращения: 04.05.2024)
56. Снижение уровня безработицы // lemonic.ru URI: <https://lemonic.ru/lib/117602> (дата обращения: 05.05.2024)
57. Увеличение объема поставок из стран таможенного союза // rg.ru URI: <https://rg.ru/2024/05/08/putin-sniatie-barerov-obespechilo-vysokuiu-stepen-svobody-peremescheniya-tovarov-eaes.html> (дата обращения: 06.05.2024)
58. Проведение мероприятий в малых городах // vyksafest.com URI: <https://vyksafest.com/> (дата обращения: 09.05.2024)
59. Внедрение people analytics // edwvb.blogspot.com URI: <https://edwvb.blogspot.com/search/label/переводы%20статей%20по%20hr-аналитике%20на%20английском> (дата обращения: 09.05.2024)

Результаты опроса для первичного SWOT-анализа

Всего опрошено: 246

Возраст: 18-20 лет

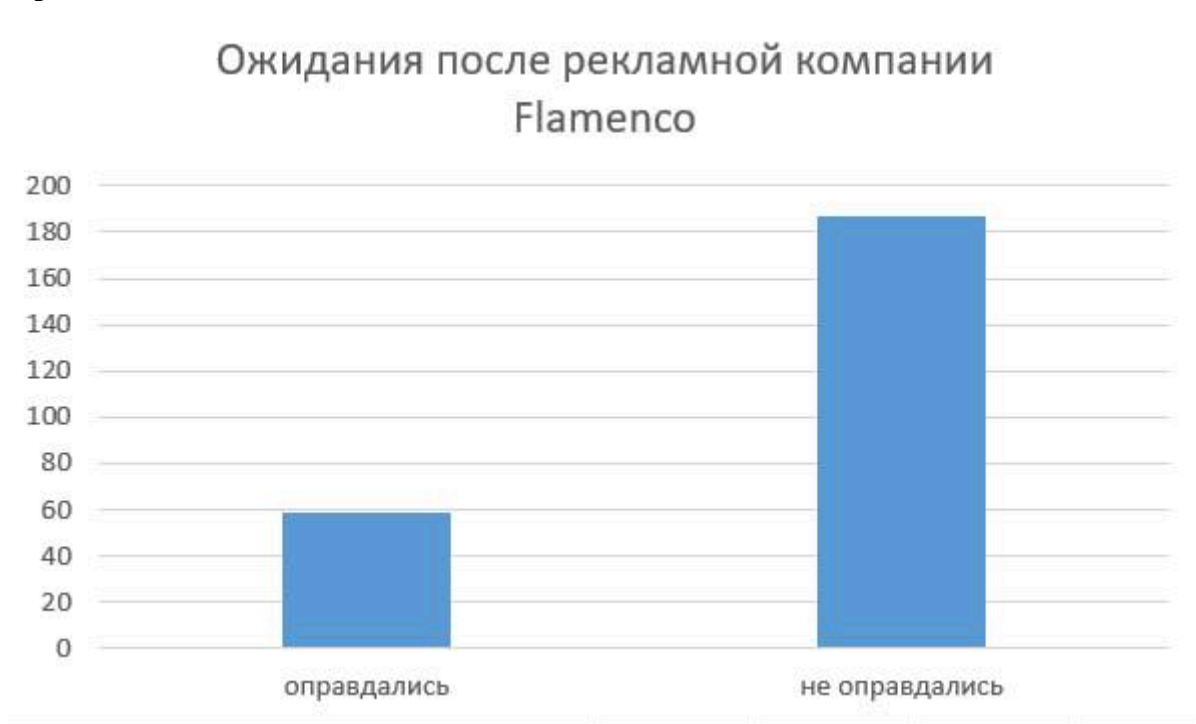


Рисунок 2. Результаты ожиданий после рекламной компании Flamenco

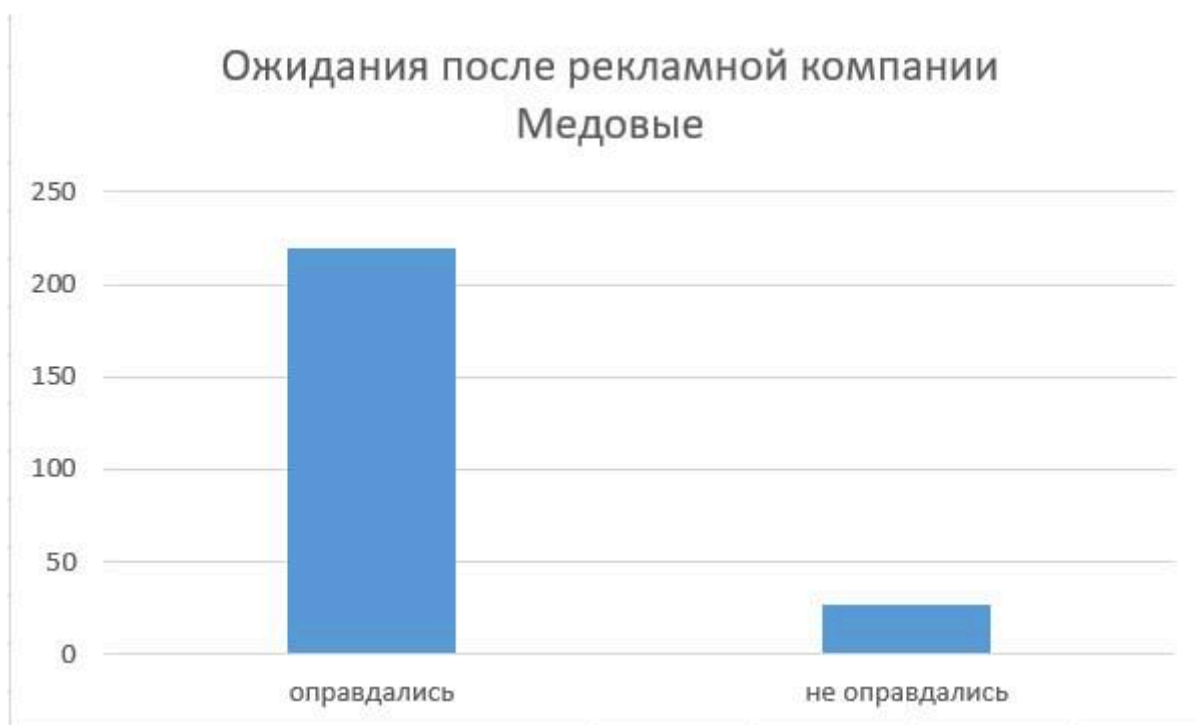


Рисунок 3. Результаты ожиданий после рекламной компании Медовые

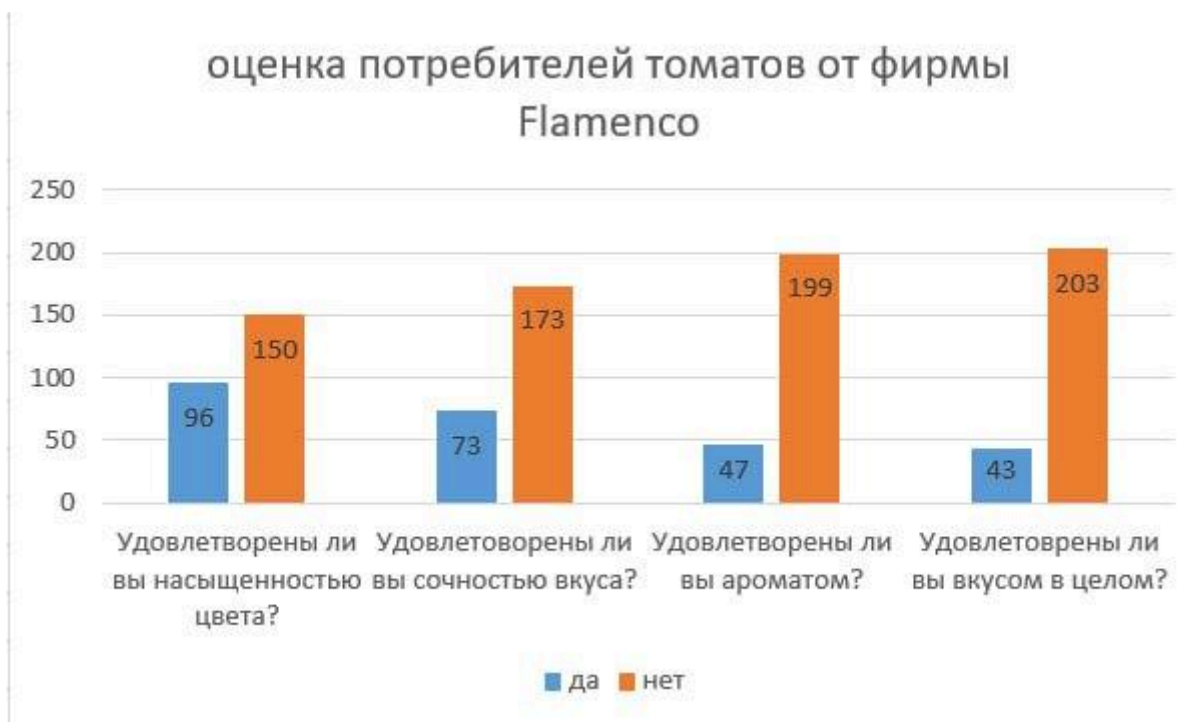


Рисунок 4. Оценка потребителей томатов от фирмы Flamenco