

Дата поступления рукописи в редакцию: 13.02.2026 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2026-2-350-353

Дата принятия рукописи в печать: 10.03.2026 г.

**РУЩИЦКАЯ Ольга Александровна,**

доктор экономических наук,  
профессор кафедры менеджмента и экономической теории  
Уральского государственного аграрного университета,  
e-mail: olgaru-arbitr@mail.ru

**КРУЖКОВА Татьяна Ивановна,**

кандидат исторических наук,  
доцент кафедры менеджмента и экономической теории  
Уральского государственного аграрного университета,  
e-mail: rustale@yandex.ru

**КУЛИКОВА Елена Сергеевна,**

доктор экономических наук,  
профессор кафедры менеджмента и экономической теории  
Уральского государственного аграрного университета,  
e-mail: e.s.kulikova@mail.ru

**СОПЕГИНА Вера Терентьевна,**

кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры менеджмента и экономической теории  
Уральского государственного аграрного университета,  
e-mail: sopegina\_01@mail.ru

**СБИТНЕВ Николай Анатольевич,**

кандидат технических наук,  
доцент кафедры менеджмента и экономической теории  
Уральского государственного аграрного университета,  
e-mail: n.sbitnev@mail.ru

## **АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ АПК КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**

**Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и практические вопросы исследования факторов внутренней среды организации АПК.

В период нестабильной экономической ситуации в России, вызванной санкциями со стороны стран Западной Европы и США, необходимо регулярно проводить мониторинг факторов внутренней среды организации. Особое значение для продовольственной безопасности нашей страны имеет анализ внутренней среды организаций агропромышленного комплекса. Целью исследования является оценка влияния факторов внутренней среды агропромышленного предприятия на эффективность его функционирования. Исследование факторов внутренней среды, включающих долю рынка, трудовые ресурсы и их квалификацию, влияние сезонных колебаний, качество продукции - способствуют принятию инновационных управленческих решений и повышению конкурентоспособности предприятий АПК. Также регулярный мониторинг внутренней среды позволяет разработать эффективный план стратегического развития.

**Ключевые слова:** факторы, swot-анализ, сильные стороны организации, слабые стороны организации, внутренняя среда организации, организации АПК.

**RUSHCHITSKAYA Olga Aleksandrovna,**

Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Department of Management and Economic Theory  
Ural State Agrarian University

**KRUZHKOVA Tatyana Ivanovna,**

*Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,  
Department of Management and Economic Theory  
Ural State Agrarian University*

**KULIKOVA Elena Sergeevna,**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Department of Management and Economic Theory at the  
Ural State Agrarian University*

**SOPEGINA Vera Terentyevna,**

*Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,  
Department of Management and Economic Theory  
at the Ural State Agrarian University*

**SBITNEV Nikolai Anatolyevich,**

*Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Department of Management and Economic Theory  
at the Ural State Agrarian University*

## ANALYSIS OF THE INTERNAL ENVIRONMENT OF AN AGRO-INDUSTRIAL ORGANIZATION AS A FACTOR OF INCREASING COMPETITIVENESS

**Annotation.** *This article examines theoretical and practical aspects of studying internal environmental factors in agricultural enterprises.*

*During the unstable economic situation in Russia caused by sanctions imposed by Western European countries and the United States, it is essential to regularly monitor internal environmental factors. Analysis of the internal environment of agricultural enterprises is of particular importance for food security in our country. The purpose of this study is to assess the impact of internal environmental factors on the performance of an agricultural enterprise. Research into internal environmental factors, including market share, labor force and their qualifications, the impact of seasonal fluctuations, and product quality, facilitates innovative management decisions and increases the competitiveness of agricultural enterprises. Regular monitoring of the internal environment also enables the development of an effective strategic development plan.*

**Key words:** *factors, SWOT analysis, strengths of the organization, weaknesses of the organization, internal environment of the organization, agro-industrial complex organizations.*

Основные факторы успеха – одна или несколько причин, по которым лидер отрасли добивается высокого положения [1, с. 200].

Выгодное месторасположение – географический фактор, обеспечивающий конкурентное преимущество при необходимости освоения новых рынков.

Профессиональный кадровый состав – человеческие ресурсы, имеющие большой и уникальный опыт работы в организациях АПК и адаптированные к сложным условиям труда.

Уникальное изобретение, защищенное патентом, являющееся – интеллектуальной собственностью организации.

Передовые технологии и новое оборудование.

В условиях современной жесткой конкуренции предприятия должны стремиться к защите своей системы ценностей, учитывая при этом, что чем сложнее продукт, тем больше его ценность на рынке [8, с. 1227].

Итак, экономическая эффективность деятельности организации во многом зависит от изменений внутренней среды, выявленных в ходе исследования:

- Необходимо постоянное увеличение объемов производства – так называемое реактивное изменение, являющееся следствием реакции на текущую ситуацию на рынке;
- Ввод в действие новых мощностей – то есть проактивное изменение, направленное на удовлетворение потребностей рынка в будущем;

- Модернизация существующего оборудования – также реактивное изменение, направленное на удовлетворение более жестких требований к качеству;
- Рост затрат на производство и персонал, являющийся результатом инфляции и повышения цен на энергоресурсы;
- Дефицит квалифицированных кадров как результат оттока из сельской местности.

При наличии названных изменений внутренней среды, положение организации нельзя назвать сильной. В таком случае необходимо совершенствовать систему управления, включающую следующие факторы:

- Расширение клиентской базы в России и других дружественных странах;

- Привлечение квалифицированного персонала;
- Внедрение инновационных изобретений;
- Максимальное использование имеющихся мощностей;
- Улучшение качества продукции;
- Умение удерживать потребителя;
- Способность быстро реагировать на изменение рыночной ситуации.

При этом необходимо учитывать не только внутренние факторы, но и внешние. Для эффективного реагирования на различные воздействия извне можно составить матрицу swot-анализа, представленную в *таблице 1*.

**Таблица 1. Матрица SWOT-анализа**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Географическое расположение предприятия на Урале позволяет вести продажи продукции во многих странах мира;</li> <li>- Известность организации в регионе и в России;</li> <li>- Хорошая материально-техническая база;</li> <li>- Собственные изобретения;</li> <li>- Энергичная команда менеджеров;</li> <li>- Динамичное развитие;</li> <li>- Постоянные инвестиции в развитие организации;</li> </ul> | <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Недостаточное знание российского рынка;</li> <li>- Отсутствие подробного анализа рынка по каждому продукту;</li> <li>- Низкая заинтересованность работников в качественной продукции;</li> <li>- Недостаточно автоматизированные процессы – требуется много «ручной» тяжелой физической работы;</li> <li>- Необходимость модернизации;</li> </ul> |
| <p>Возможности внешней среды</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Потребление готовой сельскохозяйственной продукции и полуфабрикатов увеличивается с каждым годом</li> <li>- Развитие аграрного сектора в России в настоящее время идет небывалыми темпами</li> </ul>                                                                                                                                                                                          | <p>Угрозы внешней среды</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Качественная конкуренция</li> <li>- Ценовая конкуренция</li> <li>- Финансирование отрасли</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                         |

Проанализируем факторы дифференциации продукции организаций агропромышленного сектора с целью определения основных критериев их стратегического развития предприятия и эффективности.

Во-первых, продукт должен соответствовать всем требованиям потребителей по качеству;

Во-вторых, имеющиеся производственные мощности и знания, позволяющие предложить более качественный продукт, чем у конкурентов;

В-третьих, предоставление гарантии на продукцию;

В-четвертых, возможность поставки продукции в любую точку страны, если требует заказчик;

В-пятых, срок поставки должен быть меньше, чем у конкурентов;

Дифференциация позволяет повышать цену в разумных масштабах, открывает доступ к новым потребителям, формирует узнаваемость продукции.

#### **Список литературы:**

[1] Зуева П.В., Озеров С.Л., Захаров А.К. Взгляд практиков на преимущества открытых

инноваций // Инновации в управлении социально-экономическими системами (RCIMSS-2021). - Иваново, 2022. - С. 192-201.

[2] Капустина Н.В. Формирование комплексной системы оценки эффективности проектного управления на основе интеграции количественных и качественных методов в условиях ресурсных ограничений // Вестник евразийской науки. - 2025. - Т. 17, № 1.

[3] Костюкова Е.И. Разработка системы контроллинга устойчивого развития аграрных формирований // Труды Кубанского государственного аграрного университета. - 2022. - № 95. - С. 44-53.

[4] Москвина, М. М. Внутренняя и внешняя среда организации / М. М. Москвина, П. И. Чурсина, А. С. Сухова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 18 (465). — С. 118-131. — URL: <https://moluch.ru/archive/465/102326>.

[5] Потуруй К. Инструменты аналитики для управления маркетингом компаний малого бизнеса // Индустриальная экономика. - 2023. - № 3. - С. 52-59.

[6] Селезнёва И.Е., Ключков В.В. Организация крупномасштабных инновационных проектов: проблемы и механизмы // Россия: тенденции и перспективы развития. - 2022. - № 17-1. - С. 21

[7] Филько С.В. Анализ эволюции методологии контроллинга // Контроллинг. - 2022. - № 4(86). - С. 60-67.

[8] Фоменко Н.М. Проектное управление и управление проектами: опыт, отличия, тенденции и перспективы развития // Лидерство и менеджмент. - 2024. - Т. 11, № 3. - С. 1215-1232.

[9] Халикова Э.А. Инструментарий оперативного контроллинга в системе проектного менеджмента в вертикально интегрированных нефтегазодобывающих компаниях // Экономика и управление: научно-практический журнал. - 2024. - № 1(175). - С. 111-118.

[10] Широкова В.Е. Анализ проблем и перспектив управления инновационными проектами в условиях цифровизации и глобальной нестабильности // Россия и Азия. - 2020. - № 5(14). - С. 72-86.

## References:

[1] Zueva P.V., Ozerov S.L., Zakharov A.K. Practitioners' Views on the Benefits of Open Innovations // Innovations in the Management of Socio-Economic Systems (RCIMSS-2021). - Ivanovo, 2022. - Pp. 192-201.

[2] Kapustina N.V. Formation of an Integrated System for Assessing the Effectiveness of Project Management Based on the Integration of Quantitative and Qualitative Methods in the Context of Resource Constraints // Bulletin of Eurasian Science. - 2025. - Vol. 17, No. 1.

[3] Kostyukova E.I. Development of a System for Controlling the Sustainable Development of Agrarian Formations // Proceedings of the Kuban State Agrarian University. - 2022. - No. 95. - Pp. 44-53.

[4] Moskvina, M. M. Internal and external environment of the organization / M. M. Moskvina, P. I. Chursina, A. S. Sukhova. — Text: direct // Young scientist. — 2023. — No. 18 (465). — Pp. 118-131. — URL: <https://moluch.ru/archive/465/102326>.

[5] Poturuy K. Analytical tools for managing marketing of small businesses // Industrial Economy. - 2023. - No. 3. - Pp. 52-59.

[6] Selezneva I.E., Klochkov V.V. Organization of large-scale innovative projects: problems and mechanisms // Russia: trends and development prospects. - 2022. - No. 17-1. - P. 21

[7] Filko S.V. Analysis of the evolution of the controlling methodology // Controlling. - 2022. - No. 4 (86). - P. 60-67.

[8] Fomenko N.M. Project management and project management: experience, differences, trends and development prospects // Leadership and management. - 2024. - Vol. 11, No. 3. - P. 1215-1232.

[9] Khalikova E.A. Operational controlling tools in the project management system in vertically integrated oil and gas producing companies // Economics and Management: scientific and practical journal. - 2024. - No. 1 (175). - P. 111-118.

[10] Shirokova V.E. Analysis of problems and prospects of managing innovative projects in the context of digitalization and global instability // Russia and Asia. - 2020. - No. 5(14). - P. 72-86.

