

МРНТИ 68.43:06.84  
УДК 631.115.1:005.21:303.722.2(045)

<https://doi.org/10.46914/1562-2959-2021-1-3-151-160>

**Б.С. УТИБАЕВ,\*<sup>1</sup>**

к.э.н., профессор.

\*e-mail: [ubs\\_51@mail.ru](mailto:ubs_51@mail.ru)

**А.Е. АХМЕТОВА,<sup>1</sup>**

м.э.н.

e-mail: [ahmetovan1978@gmail.com](mailto:ahmetovan1978@gmail.com)

<sup>1</sup>Казахский агротехнический университет  
им. С. Сейфуллина, Казахстан, г. Нур-Султан

## МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

### Аннотация

Целью данного исследования является оценка влияния факторов внутренней и внешней среды функционирования сельскохозяйственного предприятия на эффективность его развития по наиболее значимому показателю – прибыли от реализации. Особо подчеркивается фундаментальное значение для получения прибыли выбираемых организацией бизнес-стратегий. Авторы статьи считают, что стратегический анализ развития предприятия, основанный на оценке влияния не только производственных показателей, но и с учетом оценки влияния факторов внешней среды – объема рынка, доли занимаемого предприятием рыночного сегмента, рыночных цен и структуры продаж – позволит существенно улучшить качество управления ресурсами предприятия. Полученные результаты такого факторного анализа прибыли от реализации дают возможность сформировать гибкую стратегию развития предприятия, позволяющую производить в случае необходимости ее корректировку, пересматривать допущения, положенные в основу достижения планового уровня прибыли, выявить неточности планирования и предопределить последствия изменения влияния факторов внешней и внутренней среды. В качестве основных методов исследования применялись традиционные базовые методы, используемые для предварительной обработки информации: систематизация, сравнение экономических показателей, исследование показателей в динамике, факторный анализ функциональных зависимостей. При этом с научной точки зрения наибольший интерес представляет система факторного анализа на стратегическом уровне. Он имеет междисциплинарный характер и применяется в практике маркетинга, стратегического управления, стратегического планирования. Это обстоятельство, в свою очередь, предопределило цель исследования. Научная новизна исследования состоит в выявлении перспективных направлений совершенствования и внедрения методики факторного анализа в систему стратегического управления развитием и позиционирования сельскохозяйственных формирований, позволяющей эффективно модернизировать экономику отраслей агропромышленного комплекса (АПК).

**Ключевые слова:** развитие, управление, стратегия, эффективность, стратегический анализ, факторная модель, деловая активность.

### Введение

Развитие предприятий агропромышленного комплекса является стратегической целью любого государства, поскольку АПК обеспечивает экономическую и продовольственную безопасность страны. Между тем современные условия хозяйствования сельхозпредприятий характеризуются высокой динамичностью внешней среды, что проявляется в быстро меняющемся стратегическом пейзаже, расширенном предложении продукции, работ, услуг, конвергенции технологий, размывании границ между отраслями и сегментами рынка, быстром устаревании информации. В настоящий момент применение инновационных технологий, владение брендом, качественная деловая репутация не гарантируют стабильного положения на рынке в течение длительного времени. Наступил момент, когда без выбора качественно спроектированной стратегии долгосрочного развития, основанной на всестороннем анализе влияния факторов внешней и внутренней среды, невозможно обеспечить долгосрочную конкурентоспособность предприятий аграрного сектора.

Казахстанские предприятия АПК должны научиться функционировать в открытой экономической системе с минимальными потерями и гибкой адаптивностью к изменяющимся условиям. Проведение стратегического анализа дает возможность определить пути развития деятельности как всей компании, так и ее стратегических единиц, определить слабые звенья в функционирующем бизнесе компании и оценить успешность выбранной стратегии путем достижения наибольших конкурентных преимуществ [1].

### **Основные положения**

Основная цель стратегического управления предприятием – принятие стратегических решений, позволяющих обеспечить достижение конкурентного преимущества. Для достижения целевой прибыли особое значение имеет организационная структура управления предприятием на основе выделения в ней наиболее значимых стратегических бизнес-единиц. Как известно, в теории и практике управления затратами и финансовыми результатами выделяют ряд базовых стратегий, обзор которых дает возможность выделить два типа конкурентных преимуществ: лидерство в издержках (в ценах) и лидерство продукции (качество, уникальность продукции) [2].

Оценка успешности стратегического развития субъекта производится на основании сравнительного анализа выбранных показателей эффективности деятельности предприятия. При этом сравнение данных показателей может осуществляться путем их сопоставления с достигнутым уровнем прошлого периода, заданным уровнем плана, средними показателями в отрасли, а также с соответствующими показателями успешных конкурентов. Отклонения от принятой стратегии могут проявляться по различным причинам, которые для целей анализа классифицируются как факторы внешней и внутренней среды.

В целом стратегический анализ является самостоятельным элементом системы учетно-аналитического обеспечения стратегического управления хозяйствующим субъектом. Информация, сформированная в системе стратегического учета, служит основой для проведения внешнего (стратегического) и внутреннего анализа.

Анализ выполнения плана по целевой прибыли достигается путем решения следующих задач:

1. Комплексный анализ выполнения плана по достижению целевой прибыли.
2. Оценка доходности деятельности предприятия и конкурентных преимуществ в занимаемом сегменте рынка, расчет влияния факторов внешней и внутренней среды на размер отклонения фактически достигнутой прибыли от заданной в плане.
3. При наличии существенной суммы выявленных отклонений от плана по целевой прибыли пересмотр допущений и степени связи факторных и результативных показателей, положенных в основу анализа плана по целевой прибыли, проверка достижимости, рациональности и гибкости принятой стратегии.
4. Разработка возможных резервов увеличения прибыли, определение рекомендаций по их применению для устранения негативных тенденций.
5. Определение вклада работников предприятия в достижение намеченной цели, введение возможной системы премирования за полученные результаты эффективности [7].

В процессе факторного анализа проверяются допущения, принятые при планировании, и оценивается влияние значимых факторов на достигнутый уровень прибыли. Расчет отклонения от плана или от уровня прошлого года по показателям продаж и размеру рынка, а также отклонения по окупаемости переменных и постоянных затрат показывают эффективность или убыточность функционирования предприятия и его конкурентные позиции на рынке.

### **Обзор литературы**

Систематизация научных исследований позволила установить, что предложенная Р. Банкером, С. Дататром и Р. Капланом методика обобщенного стратегического анализа развития предприятия в дальнейшем получила успешное развитие в трудах Ч. Хорнгрена, С. Дататра и

Дж. Фостера. Данная методика базируется на оценке влияния на изменение прибыли от продаж количественных и качественных факторов эффективности использования ресурсов.

При этом детальные вопросы управления прибылью рассматриваются углубленно и в других исследованиях. Так, на стратегических аспектах управления прибылью основываются методики М. Портера и И. Ансоффа, а также Г.Т. Демеуовой и С.Д. Ташеновой. Управление прибылью в финансовом плане исследовано в научных трудах Дж. Ван-Хорна, К. Бернара, Ю. Бриггема, Л. Гапенски. Важность методики учета и анализа прибыли как информационной базы управленческих систем рассмотрена в трудах О.В. Ефимовой, М.В. Мельник, В.В. Ковалева, А.Д. Шеремета. Среди отечественных ученых это К.Ш. Дюйсембаев, Т.А. Кусаинов, Б.С. Утибаев, Б.Ж. Акимова, Ж.К. Нургазина.

В целом проведенный анализ отечественной и зарубежной литературы [2–7, 10] свидетельствует о сложности, многоаспектности стратегического анализа как системы. Стратегический анализ многолик и включает следующие направления: стратегический анализ собственности, затрат, прибыли, денежных потоков, человеческих ресурсов и др.

### **Материалы и методы исследования**

Методология стратегического анализа представлена совокупностью методов, которые можно подразделить на две группы: традиционные экономико-статистические и экономико-математические методы стратегического анализа и специальные методы стратегического анализа. Очевидно, что традиционных методов стратегического анализа для этого недостаточно. Однако, отмечая концептуальную важность специальных методов стратегического анализа (анализ цепочки ценностей; система сбалансированных показателей; пирамида эффективности; методы анализа внешней среды), необходимо помнить, что традиционные методы исследования остаются базовыми в исследовании. Именно на основе традиционных методов исследования исходная информация приобретает необходимую форму путем ее предварительной систематизации, распределения по требуемым параметрам в исследуемой совокупности, расчета частных и обобщающих показателей, установления причинно-следственных связей между ними и проведения на их основе факторного анализа выявленных зависимостей. При этом с научной точки зрения наибольший интерес представляет система факторного анализа на стратегическом уровне. Он имеет междисциплинарный характер и применяется в практике маркетинга, стратегического управления, стратегического планирования. Это обстоятельство, в свою очередь, предопределило цель исследования, предполагающего проведение глубокого анализа эффективности намеченной стратегии развития предприятия на основе комплексной оценки влияния значимых факторов на уровень имеющегося ресурсного потенциала фирмы и обоснования наиболее выгодных направлений его реализации.

Объектом исследования является одно из ведущих сельскохозяйственных предприятий в Акмолинской области РК – ТОО «АФ «Родина». Как указывается в уставе предприятия, «главным направлением деятельности ТОО «АФ «Родина» являются производство, переработка, хранение, закуп и реализация высококачественной продукции растениеводства и животноводства» [8]. Основные показатели деятельности предприятия по производству и реализации молока за 2018–2019 гг., которые послужили исходными данными для стратегического анализа прибыли от продаж, представлены в таблице 1 (стр. 154) [9].

Исследование основывается на проведении двухуровневого стратегического анализа прибыли. На первом уровне должна быть дана общая оценка стратегического потенциала деятельности предприятия по достижению лидерства по затратам. На втором уровне осуществляется более углубленный анализ динамики прибыли и исследование факторов, являющихся причиной изменения фактического показателя прибыли.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Данные таблицы 1 показывают, что в 2019 г. прибыль предприятия от реализации молока сырого увеличилась на 141 161 тыс. тенге, тогда как валовая прибыль возросла всего лишь на 86 491 тыс. тенге, что объясняется снижением общих управленческих и коммерческих расходов в 2019 г. почти на 24%.

Произведем оценку величины компонентов роста, возмещения цен и эффективности в общем отклонении прибыли от продаж, для того чтобы определить, какая часть изменения прибыли сформировалась в результате осуществления основных направлений стратегии лидерства по затратам.

Таблица 1 – Основные показатели деятельности ТОО «АФ «Родина» по производству и реализации молока сырого

Показатели	2018 г.	2019 г.	Изменение, %
Объем продаж, т	10 171,479	12 271,940	20,7
Цена реализации 1 т, тенге	176 302	185 806	5,4
Выручка от реализации продукции, тыс. тенге	1 793 252	2 280 200	27,2
Количество использованного корма, т	23 895,5	28 806	20,5
Средняя стоимость 1 т корма, тенге	22 666	28 983	27,9
Материальные затраты, тыс. тенге	541 615,4	834 884,3	54,1
Производственная мощность, т	16 000	20 000	25,0
Конверсионные затраты, тыс. тенге	906 517,6	1 013 705,7	11,8
Затраты в расчете на 1 т продукции, тенге	142 372	150 635	5,8
Всего затрат, тыс. тенге	1 448 133	1 848 590	27,6
Валовая прибыль, тыс. тенге	345 119	431 610	25,1
Расходы периода, тыс. тенге	230 143	175 473	-23,8
Максимальная мощность предприятия по числу заказов, которые могут быть обработаны	1600	1500	-6,3
Расходы периода по обработке одного заказа, тенге	143 839	116 982	-18,7
Прибыль, тыс. тенге	114 976	256 137	в 2,2 раза
Размер рынка по реализации молока в Акмолинской области, т	385 778,2	396 118,5	2,7
Рыночная доля предприятия, %	2,6	3,1	–

Рост выручки обуславливается практически одновременным увеличением объемов продаж и затрат предприятия. Оценка влияния изменения объемов продаж на выручку от реализации продукции можно произвести по формуле [10]:

$$\pm \text{Д рост} = (\text{ОП}_1 - \text{ОП}_0) \times \text{Ц}_0, \quad (1)$$

где  $\pm \text{Д рост}$  – влияние изменения объемов продаж на выручку;

$\text{ОП}_1$  – фактический размер продаж в отчетном периоде, т;

$\text{ОП}_0$  – фактический размер продаж в базовом периоде, т;

$\text{Ц}_0$  – цена реализации базового периода, тенге.

В ТОО «АФ «Родина» в результате того, что объем реализации молока сырого возрос с 10 171,5 т до 12 271,9 т, выручка и, соответственно, прибыль от реализации увеличились на 370 315,475 тыс. тенге:

$$\pm \text{Д рост} = (12\,271,940 - 10\,171,479) \times 176\,302 = +370\,315,475 \text{ тыс. тенге}$$

Теперь произведем оценку влияния изменения объемов продаж молока сырого на уровень затрат в ТОО «АФ «Родина» на основе следующей формулы [10]:

$$\pm \text{З рост} = (\text{ОП}_1 \cdot \text{З}'_0) - \text{ОП}_0, \quad (2)$$

где  $\pm \text{З рост}$  – влияние изменения объемов продаж на затраты, тыс. тенге;

$\text{З}'_0$  – объем затрат, необходимых для изготовления продукции в отчетном году при сохранении уровня затрат на единицу продукции предыдущего года, тыс. тенге;

$$\pm \text{З рост} = (12\,271,940 \times 142,372) - 1\,448\,133 = +299\,047,642 \text{ тыс. тенге}$$

Анализ влияния изменения объемов продаж на уровень затрат предполагает определение суммы изменения затрат, связанной с изменением объемов производства и продаж при сохранении соотношения «затраты – результаты» (производительность) на уровне базового периода. При этом очевидно, что рост затрат предполагает сокращение прибыли, а их уменьшение будет способствовать росту прибыли.

Поскольку материальные затраты, в частности корма, занимают в затратах наибольший удельный вес и являются переменными затратами, то их влияние при сохранении базового уровня эффективности развития предприятия становится значительной величиной. Так, из 299 047,642 тыс. тенге роста затрат на их долю приходится 37,4%, или они увеличились на 111 845,377 тыс. тенге:

$$\pm \text{МЗ рост} = \left( \frac{23895,5}{10171,479} \times 12271,940 - 23895,5 \right) \times 22\ 666 = (28\ 830 - 23\ 895,5) \times 22\ 666 = +111\ 845,377 \text{ тыс. тенге}$$

В 2019 г. ТОО «АФ «Родина» имело достаточные мощности для выполнения объемов производства и продаж продукции от уровня 2018 года. Поэтому изменение конверсионных затрат, а также расходов периода за счет роста объемов деятельности равно нулю:

$$\pm \text{КЗ рост} = (20\ 000 - 20\ 000) \times 56,657 = 0 \text{ тыс. тенге};$$

$$\pm \text{УКЗ рост} = (1600 - 1600) \times 143,839 = 0 \text{ тыс. тенге}$$

Таким образом, рост уровня деятельности послужит увеличению как доходов на 370 315,475 тыс. тенге, так и затрат на 299 047,642 тенге. Следовательно, при прочих равных условиях увеличение прибыли от продаж под влиянием фактора роста составило +71 267,9 тыс. тенге:

$$\begin{aligned} \pm \text{П рост} &= (\pm \text{Д рост}) - (\pm \text{З рост}) \\ \pm \text{П рост} &= 370\ 315,5 - 299\ 047,6 = +71\ 267,9 \text{ тыс. тенге} \end{aligned} \quad (3)$$

Следующий фактор, оказывающий влияние на изменение прибыли, основывается на возмещении цены реализации продукции за счет цен закупок необходимых ресурсов. Данный анализ показывает, как некоторое изменение цен реализуемой готовой продукции и цен приобретения используемых для производства данной продукции ресурсов влияет на выручку и затраты при условии сохранения эффективности (соотношение «затраты – ресурсы») на уровне предыдущего периода.

Влияние изменения цены реализации продукции на доходы ( $\pm \text{Д цен}$ ) определяется по формуле:

$$\pm \text{Д цен} = (\text{Ц}_1 - \text{Ц}_0) \times \text{ОП}_1, \quad (4)$$

где  $\text{Ц}_1$  – цена реализации отчетного периода, тенге;

$\text{Ц}_0$  – цена реализации базового периода, тенге.

В ТОО «АФ «Родина» за счет повышения продажной цены молока сырого уровень выручки возрос на 116 632,518 тыс. тенге:

$$\pm \text{Д цен} = (185\ 806 - 176\ 302) \times 12\ 271,940 = +116\ 632,518 \text{ тыс. тенге}$$

Влияние изменения цен приобретения необходимых для производства продукции ресурсов на затраты ( $\pm \text{З цен}$ ) оценивается по формуле:

$$\pm \text{З цен} = (\text{ЦР}_1 - \text{ЦР}_0) \times \text{R}_1, \quad (5)$$

где  $\text{ЦР}_1$  – цена закупа ресурсов в отчетном периоде, тенге;

$\text{ЦР}_0$  – цена закупа ресурсов в базовом периоде, тенге;

$\text{R}_1$  – фактический объем ресурсов в отчетном году.

Произведем оценку влияния изменения цен ресурсов на каждый элемент затрат. Так, в ТОО «АФ «Родина» увеличение цен на используемые корма способствовало возрастанию материальных затрат на 181 967,5 тыс. тенге:

$$\pm \text{МЗ цен} = (28\ 983 - 22\ 666) \times 28\ 806 = +181\ 967,5 \text{ тыс. тенге}$$



Если рост объемов производства, как мы выяснили ранее, потребовал увеличения затрат на корма в сумме 111 845,4 тыс. тенге, то повышение цен на использованные корма привело к возрастанию затрат еще на 181 967,5 тыс. тенге.

В отчетном периоде происходит экономия затрат в сумме 119 440 тыс. тенге за счет уменьшения среднего уровня конверсионных затрат на единицу производственной мощности с 56 657 тенге/т до 50 685 тенге/т:

$$\pm \text{КЗ цен} = (50,685 - 56,657) \times 20\,000 = -119\,440 \text{ тыс. тенге}$$

Таким образом, в увеличении всех затрат на +299 047,642 тыс. тенге доля кормов составляет +293 812,879 (111 845,377 + 181 967,502) тыс. тенге, доля конверсионных затрат – (-) 119 440 тыс. тенге, а остальная сумма составляет долю прочих затрат.

В результате того, что среднегодовая сумма расходов периода на единицу максимальной мощности принятия заказов клиента снизилась, зафиксирована экономия затрат в сумме 40 285,5 тыс. тенге:

$$\pm \text{УКЗ цен} = (116,982 - 143,839) \times 1500 = -40\,285,5 \text{ тыс. тенге}$$

Изменение прибыли в результате влияния изменения цен на приобретаемые ресурсы и реализуемую продукцию определяется по формуле:

$$\pm \text{П цен} = (\pm \text{Д цен}) + (\pm \text{КЗ цен}) + (\pm \text{УКЗ цен}) \quad (6)$$

На исследуемом предприятии общая величина изменения прибыли за счет изменения цен составила:

$$\pm \text{П цен} = (-)181\,967,5 + 119\,440 + 40\,285,2 = (-)22\,242,3 \text{ тыс. тенге}$$

Таким образом, результаты анализа влияния изменений цен на доходы и расходы подтверждают успешность принятой ТОО «АФ «Родина» стратегии лидерства в издержках, поскольку, несмотря на общее увеличение цен на материальные затраты, происходит значительная экономия управленческих и коммерческих расходов за счет снижения ставок их распределения на единицу мощности. Кроме того, в ТОО «АФ «Родина» наблюдается рост цены и объемов реализации молока за анализируемый период, что положительно повлияло на рост выручки, что, в свою очередь, способствовало росту прибыли предприятия.

Уровень изменения прибыли за счет фактора эффективности (в нашем случае – материалоемкости) позволяет определить влияние степени эффективности использования ресурсов, производственных и административных мощностей на величину прибыли предприятия. Формула для оценки влияния эффективности на прибыль имеет следующий вид:

$$\pm \text{П произ.} = (P_1 - P'_1) \times ЦР_1, \quad (7)$$

где  $P_1$  – объем ресурсов, израсходованных в отчетном периоде, уровень имеющихся мощностей при изготовлении продукции в отчетном периоде.

В ТОО «АФ «Родина» за счет снижения материалоемкости продукции происходит экономия материальных затрат на 695 592 тыс. тенге.

$$\pm \text{МЗ произ.} = (28\,806/12\,271,9) - (28\,895,5/10\,171,5) \times 28\,983 = -14\,317,6 \text{ тыс. тенге}$$

Однако за счет увеличения мощностей в производстве продукции происходит повышение конверсионных затрат на сумму 202 740 тыс. тенге:

$$\pm \text{КЗ произ.} = (20\,000 - 16\,000) \times 50,685 = -202\,740 \text{ тыс. тенге}$$

В свою очередь, сокращение административной мощности способствовало уменьшению суммы расходов периода на 11 698,2 тыс. тенге:

$$\pm \text{УКЗ произ.} = (1500 - 1600) \times 116,982 = -11\,698,2 \text{ тыс. тенге}$$

Общая сумма экономии (роста) затрат за счет изменения производительности определяется по формуле:

$$\pm 3 \text{ произ.} = (\pm \text{МЗ произ.}) + (\pm \text{КЗ произ.}) + (\pm \text{УКЗ произ.}) \quad (8)$$

В ТОО «АФ «Родина» полученная экономия материальных затрат на тонну молока, экономия административных и коммерческих расходов послужили росту прибыли от продаж за счет повышения эффективности, однако рост конверсионных затрат привел к недополучению прибыли на сумму 176 724,2 тыс. тенге:

$$\pm \text{П произ.} = (+14\,317,6) + (-20\,274,0) + (+11\,698,2) = (-)176\,724,2 \text{ тыс. тенге}$$

В целом ТОО «АФ «Родина» выполнило значительный объем работы по улучшению эффективности использования ресурсов, что свидетельствует об успешной реализации стратегии лидерства по затратам.

Общее влияние рассмотренных выше факторов изменения прибыли рассчитывается путем их сложения:

$$\pm \text{П} = (\pm \text{П рост}) + (\pm \text{П цен}) + (\pm \text{П произ.}) \quad (9)$$

$$\pm \text{П} = +71\,267,9 + 22\,242,3 + (-)176\,724,2 = 83\,214 \text{ тыс. тенге}$$

Некоторое расхождение полученной расчетной величины совокупного влияния компонентов от фактического изменения величины прибыли в 2019 г. по сравнению с 2018 г. можно отнести на погрешность округления.

Однако следует иметь в виду, что прибыль является абсолютным показателем и не может служить единственной основой для определения уровня эффективности развития любого предприятия. С этой целью применяются относительные показатели эффективности, основанные на соотношении прибыли организации с потребленными или имеющимися в ее распоряжении ресурсами. Обобщенную оценку деловой активности предприятия можно также произвести по данным финансовой отчетности путем сопоставления темпов роста таких показателей, как чистая прибыль (ТРЧП), выручка от реализации продукции (ТРВ) и общая сумма активов (ТРА) [11]:

$$\text{ТРЧП} > \text{ТРВ} > \text{ТРА} > 100\% \quad (10)$$

Экономисты называют представленное соотношение (формула 10) золотым правилом экономики предприятия. В случае если представленные пропорции выполняются, это свидетельствует о динамичности развития бизнеса и успешности его функционирования.

Произведем расчет темпов роста указанных показателей по данным финансовой отчетности за 2019 г. ТОО «АФ «Родина»:

$$\text{ТРПч} = 1\,930\,295 / 449\,464 = 4,29$$

$$\text{ТРВ} = 6\,730\,224 / 54\,66\,829 = 1,23$$

$$\text{ТРА} = 12\,475\,434 / 10\,825\,437 = 1,15$$

На исследуемом предприятии ТОО «АФ «Родина» данное соотношение выполняется в 2019 г. по сравнению с 2018 г.:  $4,29 > 1,23 > 1,15 > 100\%$ . Рассмотрим более детально значение каждого соотношения.

- ♦  $\text{ТРА} > 100\%$  показывает, что масштабы деятельности компании расширяются.

♦ ТРВ > ТРА подтверждает, что темпы роста объемов продаж (доход от реализации, общая сумма дохода) опережают уровень наращивания экономического потенциала, что служит доказательством увеличения интенсивности использования приобретаемых ресурсов на предприятии.

♦ ТРЧП > ТРВ демонстрирует, что темпы роста финансового результата деятельности предприятия опережают темпы роста объемов продаж и совокупного капитала, что приводит к повышению рентабельности продаж и совокупного капитала [11].

По результатам исследования деятельности ТОО «АФ «Родина» можно с уверенностью утверждать, что задачей стратегического управления предприятием является обеспечение такого взаимодействия предприятия со средой, которое позволяло бы ему поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения его целей, обеспечивало бы выживание предприятия в долгосрочной перспективе.

### Заключение

В целом по результатам исследования необходимо отметить, что эффективность деятельности организации выражается сравнительно небольшим количеством абсолютных и относительных показателей, но для каждого из этих показателей можно выделить целую систему оказывающих влияние факторов, детализированных по различным параметрам. Установление причинно-следственных связей между результативными и факторными показателями, умение применять методики оценки их влияния на выбранные показатели эффективности дают возможность создавать научный инструментарий для управления этими факторами и поиска резервов их освоения.

Рассмотренная методика факторного анализа стратегии развития предприятия приобретает неоспоримую ценность в условиях усиления динамичности рынков конкурентной борьбы. В основе рассмотренной методики лежит допущение об отсутствии установленных на государственном уровне плановых показателей по объемам продаж. Следовательно, возникает необходимость не только планирования производственных показателей, но и прогнозирования объемов рынка, предполагаемого рыночного сегмента предприятия, цен и структуры по реализации продукции.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Сыздыкбаева Н.Б. Роль агропромышленного комплекса в экономике Казахстана. Экономика: стратегия и практика. – 2018. – № 4(48) – С. 152–159.
- 2 Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
- 3 Вахрушина М.А. Стратегический управленческий учет: полный курс МВА / М.А. Вахрушина, М.И. Сидорова, Л.И. Борисова. – М.: Рид Групп, 2011. – 191 с.
- 4 Томпсон А.А., Стрикленд Ф.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. – М.: Инфра – М. – 2001. – 165 с.
- 5 Зенкина И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления. – Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – С. 34–39.
- 6 Толкач В., Данишевич С., Гавриш М. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование. – М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. – 269 с.
- 7 Шохнех А.В., Шиндялова Т.Н., Мыкоц Д.Р. Концепция контроллинга в системе финансового контроля экономической безопасности. Аудит и финансовый анализ. – 2014. – С. 22–26.
- 8 Устав ТОО «АФ «Родина», утвержденный собранием участников от 25.01.2010 г.
- 9 Финансовая и производственная отчетность ТОО «Агрофирма «Родина» за 2018–2019 гг.
- 10 Шигаев А.И. Контроллинг стратегии развития предприятия / Учебное пособие. – М. – Юнити-Дана. – 2008. – 351 с.
- 11 Утибаев Б.С., Аленова К.Т., Ахметова Д.Т., Байдаков А.К., Утибаева Г.Б., Жунусова Р.М. Комплексный экономический анализ / Учебник. – Астана. – Издательство КАТУ им. С. Сейфуллина. – 2016.



## REFERENCES

- 1 Syzdykbaeva N.B. (2018) Rol' agropromyshlennogo kompleksa v jekonomike Kazahstana. Jekonomika: strategija i praktika. No. 4(48), pp. 152–159.
- 2 Porter E. Majkl. (2005) Konkurentnaja strategija: metodika analiza otraslej i konkurentov. – M.: Al'pina Biznes Buks, 454 p.
- 3 Vahrushina M.A. (2011) Strategicheskij upravlencheskij uchet: polnyj kurs MBA / M.A. Vahrushina, M.I. Sidorova, L.I. Borisova. – M.: Rid Grupp, 191 pp.
- 4 Tompson A.A., Striklend F.Dzh. (2001) Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii. – M.: Infra – M., 165 pp.
- 5 Zenkina I.V. (2009) Osnovy formirovanija sistemy pokazatelej jekonomicheskogo sub#ekta v rusle sovremennyh koncepcij strategicheskogo upravlenija. – Jekonomicheskij analiz: teorija i praktika, pp. 34–39.
- 6 Tolkach V., Danishevich S., Gavrish M. (2005) Koncepcija kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Bjudzhetirovanie. – M.: Al'pina Biznes Buks, 269 pp.
- 7 Shohneh A.V., Shindjalova T.N., Mykoc D.R. (2014) Koncepcija kontrollinga v sisteme finansovogo kontrolja jekonomicheskoy bezopasnosti. Audit i finansovyy analiz, pp. 22–26.
- 8 Ustav TOO «AF «Rodina», utverzhdenyj sobraniem uchastnikov ot 25.01.2010 g.
- 9 Finansovaja i proizvodstvennaja otchetnost' TOO «Agrofirma «Rodina» za 2018–2019 gg.
- 10 Shigaev A.I. (2008) Kontrolling strategii razvitija predprijatija / Uchebnoe posobie. – M. – Juniti-Dana, 351 pp.
- 11 Utibaev B.S., Alenova K.T., Ahmetova D.T., Bajdakov A.K., Utibaeva G.B., Zhunusova R.M. (2016) Kompleksnyj jekonomicheskij analiz / Uchebnik. – Astana. – Izdatel'stvo KATU im. S. Sejfullina.

**Б.С. УТИБАЕВ,\*<sup>1</sup>**

э.ғ.к., профессор.

\*e-mail: ubs\_51@mail.ru

**А.Е. АХМЕТОВА,<sup>1</sup>**

э.ғ.м.

e-mail: ahmetovan1978@gmail.com.

<sup>1</sup>С. Сейфуллин атындағы Қазақ агротехникалық университеті, Қазақстан, Нұр-Сұлтан қ.

## АУЫЛ ШАРУАШЫЛЫҒЫ КӘСІПОРНЫНЫҢ ДАМУЫН СТРАТЕГИЯЛЫҚ ТАЛДАУДЫҢ ӘДІСТЕМЕЛІК АСПЕКТІЛЕРІ

### Аңдатпа

Бұл зерттеудің мақсаты – ауылшаруашылық кәсіпорнының жұмыс істеуіне ішкі және сыртқы орта факторларының оның даму тиімділігіне әсер ететін ең маңызды көрсеткіш – сатудан түскен пайда бойынша бағалау. Ұйымның пайда табу үшін таңдаған бизнес-стратегияларының іргелі маңызы ерекше атап өтіледі. Мақала авторлары кәсіпорынның дамуын тек өндірістік көрсеткіштердің әсерін ғана бағалау емес, сонымен қатар қоршаған орта факторларын – нарық мөлшері, кәсіпорынның нарықтық үлесі, бағалар мен сату құрылымдарының да әсерін бағалауды ескере отырып стратегиялық талдау – кәсіпорын ресурстарын басқару сапасын едәуір жақсартады деп санайды. Сатудан түскен кірісті осындай факторлық талдаудың нәтижелері кәсіпорын менеджерлеріне пайда жоспарының негізін құрайтын болжамдарды қайта бағалауға, себептерін анықтауға және нарық мөлшерінің өзгеруінің салдарынан, кәсіпорынның нарықтық үлесін, сатылатын өнім бағаларын, іске асырудағы құрылымдық өзгерістерді болжауға, сондай-ақ кәсіпорынның даму стратегиясын қайта қарауға мүмкіндік береді. Зерттеудің негізгі әдістері ретінде ақпаратты алдын-ала өңдеу үшін қолданылатын дәстүрлі негізгі әдістер қолданылды: жүйелеу, экономикалық көрсеткіштерді салыстыру, динамикадағы көрсеткіштерді зерттеу, функционалдық тәуелділіктерді факторлық талдау. Сонымен қатар, ғылыми тұрғыдан алғанда, стратегиялық деңгейдегі факторлық талдау жүйесі үлкен қызығушылық тудырады. Ол пәнаралық сипатқа ие және маркетинг, стратегиялық басқару, стратегиялық жоспарлау тәжірибесінде қолданылады. Бұл жағдай өз кезегінде зерттеу мақсатын анықтады.

**Тірек сөздер:** даму, басқару, стратегия, тиімділік, стратегиялық талдау, факторлық модель, іскерлік белсенділік.

**B.S. UTIBAYEV,\*<sup>1</sup>**

c.s.s., professor.

\*e-mail: ubs\_51@mail.ru.

**A.YE. AKHMETOVA,<sup>1</sup>**

Master of sciences, senior lecturer.

e-mail:ahmetovan1978@gmail.com

<sup>1</sup>S. Seifullin Kazakh Agrotechnical  
University, Kazakhstan, Nur-Sultan.

## **METHODOLOGICAL ASPECTS OF STRATEGIC ANALYSIS OF AGRICULTURAL ENTERPRISE DEVELOPMENT**

### **Abstract**

The purpose of this study is to assess the impact of factors of the internal and external environment of the functioning of an agricultural enterprise on the effectiveness of its development by the most significant indicator – profit from sales. The fundamental importance of the business strategies chosen by the organization for profit is emphasized. The authors of the article believe that a strategic analysis of the development of the enterprise, based on the assessment of the impact of not only production indicators, but also taking into account the assessment of the impact of environmental factors: market size, market share of the enterprise, prices and sales structure, will significantly improve the quality of enterprise resource management. The obtained results of such a factor analysis of the profit from sales make it possible to form a flexible strategy for the development of the enterprise, allowing it to be adjusted, if necessary, to revise the assumptions underlying the achievement of the planned profit level, to identify planning inaccuracies and to determine the consequences of changes in the influence of external and internal factors. The main research methods used were traditional basic methods used for preliminary information processing: systematization, comparison of economic indicators, study of indicators in dynamics, factor analysis of functional dependencies. At the same time, from a scientific point of view, the system of factor analysis at the strategic level is of the greatest interest. It has an interdisciplinary nature and is used in the practice of marketing, strategic management, and strategic planning. This circumstance, in turn, predetermined the purpose of the study. The scientific novelty of the research is identifying promising areas for improving and introducing the method of factor analysis into the system of strategic management of the development and positioning of agricultural formations, which allows effectively modernizing the economy of the agro-industrial complex (AIC).

**Key words:** development, management, strategy, efficiency, strategic analysis, factor model, business activity.