

Мишулина Ольга Владимировна

д-р экон. наук, профессор, профессор
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский
государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

Горелова Наталья Сергеевна

канд. экон. наук, доцент
Костанайский филиал ФГБОУ ВО «Челябинский
государственный университет»
г. Костанай, Республика Казахстан

Коваль Андрей Петрович

канд. экон. наук, и.о. начальника управления
науки и коммерциализации
НАО «Костанайский региональный университет
имени А. Байтурсынова»
г. Костанай, Республика Казахстан

Сулейменова Саулет Ескендировна

магистр, заместитель декана по учебной работе
НАО «Костанайский региональный университет
имени А. Байтурсынова»
г. Костанай, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-113927

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИТУАЦИОННОГО АНАЛИЗА

Аннотация: в современных рыночных условиях предприниматель для успешного функционирования бизнеса и повышения его конкурентоспособности должен применять современные подходы к анализу и диагностике факторов внешнего и внутреннего окружения. Все это вызывает необходимость проведения ситуационного анализа, на основе которого разрабатываются новые стратегические направления развития бизнеса, так и корректируются

уже существующие. В статье показаны результаты применения ситуационного подхода для обоснования путей повышения эффективности хозяйственной деятельности на примере аграрного предприятия. Для проведения исследования использованы применяемые в экономической науке методы и приемы: монографический, количественные (метод средних величин, построения аналитических таблиц, сравнения) и качественные методы (PEST-анализ, SWOT-анализ, SNW-анализ и конкурентный анализ – модель пяти сил М. Портера) управленческого анализа. В итоге проведенного исследования обобщены методические аспекты ситуационного анализа, предложены инструменты его проведения для оценки влияния переменных внутренней и внешней среды на эффективность хозяйственной деятельности предприятия и выбора стратегии его развития.

Ключевые слова: *сельское хозяйство, внутренняя среда, внешняя среда, ситуация, ситуационный анализ, затраты, прибыль, операционный рычаг, рентабельность.*

В настоящее время имеется множество проблем, связанных с формированием приемлемых результатов хозяйственной деятельности аграрного товаропроизводителя, а повышение ее эффективности предполагает не только адаптацию предприятия к изменяющимся переменным внутренней и внешней среды, но и активное его воздействие на рыночную среду за счет мобилизации и использования внутрихозяйственных резервов на основе ситуационного подхода. Однако, анализ имеющихся научных источников показывает, что теоретические и прикладные аспекты применения ситуационного анализа для оценки уровня эффективности хозяйственной деятельности и разработки направлений ее повышения не получили должного изучения и практического использования. Это обуславливает необходимость проведения дальнейших исследований и развитие функциональных возможностей применения инструментов ситуационного анализа, которые способны удовлетворить потребности аграрного менедж-

мента в обосновании и реализации тактических и стратегических направлений развития.

Целенаправленное воздействие на эффективность хозяйственной деятельности аграрного предприятия в целом возможно только при комплексном изучении факторов (внутренние и внешние, экстенсивные и интенсивные) определяющих их уровень [1, с. 1824; 2, с. 55]. Обобщающим индикатором эффективности деятельности предприятия является прибыльность – комплексное понятие, включающее экономическую эффективность, отражающее способность генерировать прибыль [3, с. 325]. Анализ безубыточности позволяет провести совместную оценку эффективности и условий внутренней и внешней среды, при которых достигается определенное значение ее показателей, установить зависимость и чувствительность величины операционных затрат и прибыли от объема реализованной продукции. Инструментами CVP – анализа выступают маржинальный доход, порог рентабельности (точка безубыточности), производственный рычаг и финансовый запас прочности [4, с. 17].

Для раскрытия сущности и содержания ситуационного анализа по данным литературных источников определено понятие «ситуация», как совокупность событий, происходящих внутри и вне организации в реальном времени и оказывающих (могущих оказать) на нее существенное влияние [5, с. 10; 6, с. 15]. Ситуация порождается взаимодействием самых различных внутренних и внешних факторов. Важно учитывать степень возможного влияния неопределенности на будущее фирмы, вероятность наступления тех или иных изменений, время, необходимое для разработки и внедрения соответствующих стратегий. Поэтому необходим анализ ситуации и ее вероятного развития в условиях неопределенности, который позволяет выявить формирующие ее факторы [7, с. 25].

Ситуационный анализ – комплексный метод анализа ситуаций и принятия стратегических и тактических управленческих решений [8, с. 23]. Ситуационный анализ оценивает внутренние и внешние факторы предприятия, отражает причинно-следственные связи их взаимодействия и влияния на эффективность и результативность его хозяйственной деятельности. Этот подход является не

только одним из видов экономического исследования, но и промежуточным этапом управления предприятием, он ориентирован на предвидение развития ситуации, на процесс принятия и исполнения тактических и стратегических решений [9, с. 28]. В соответствии с разделяемой большинством специалистов позицией изучение ситуации, в которой находится организация, осуществляется с помощью приемов CVP-анализа, PEST-анализа, SWOT-анализа, SNW-анализа и конкурентного анализа [10, с.28].

Применение методики ситуационного анализа позволяет выявить внутренние (сильные и слабые стороны) и внешние стратегические факторы (возможности и угрозы), влияющие на уровень эффективности деятельности предприятия. Логические подходы и обобщения, реализуемые в ситуационном подходе, позволяют систематизировать основные проблемы повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также обосновать приоритетные направления ее роста на предприятии.

Анализируемое сельскохозяйственное предприятие специализируется на выращивании зерновых культур и разведении крупного рогатого скота. Эффективность деятельности сельскохозяйственного предприятия на 75% – 80% формируется и определяется его внутренними факторами, которые включают производственные ресурсы (труд, земля, капитал). Поэтому представляет интерес проведение оценки обеспеченности и эффективности их использования (таблица 1).

Таблица 1

Динамика обеспеченности и эффективности использования производственных ресурсов предприятия

Показатели	В среднем за 2020–2021 гг.	В среднем за 2022–2023 гг.	Коэффициент изменения
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	43051	43051	1,00
Производство валовой продукции сельского хозяйства тыс. тенге:			
на 100 га сельхозугодий	6391	5987	0,937
Среднегодовая численность работников, занятых в сельскохозяйственном производстве, чел.	165	174	1,054

Уровень годовой производительности труда, тыс. тенге	16675	14814	0,888
Фондообеспеченность в расчете на 100 га пашни, тыс. тенге	3779	4390	1,161
Фондовооруженность труда, тыс. тенге	8782	9674	1,102
Фондоотдача основных производственных фондов, тенге	1,89	1,53	0,809
Фондоёмкость производства, тенге	0,53	0,65	1,226
Материалообеспеченность на 100 га пашни, тыс. тенге	2645	2910	1,100
Материалоотдача, тенге	2,71	2,31	0,852

Показатели землеотдачи, производительности труда, фондоотдачи и материалоотдачи за анализируемый период на предприятии уменьшились. В целом, совершенствование технического уровня сельскохозяйственного производства не привело к качественным изменениям: эффективность труда снизилась на 11,2%, или выпуск продукции на одного рабочего уменьшился на 1861 тыс. тенге. Фактором, отрицательно влияющим на производительность труда в сельскохозяйственном производстве, является низкая урожайность сельскохозяйственных культур и продуктивность животных.

Снижение отдачи от использования основных факторов производства сопровождалось значительным ростом общей величины затрат по сравнению с темпами роста товарной продукции сельского хозяйства (таблица 2).

Таблица 2

Динамика экономической эффективности хозяйственной
деятельности предприятия

Показатель	2020–2021 гг.	2022–2023 гг.	Отклонение, +,-
Зерновые культуры			
Полная себестоимость 1 ц, тенге	5857	6667	+810
Цена реализации 1 ц, тенге	8790	9308	+518
Прибыль, тенге:			
на 1 ц	2933	2641	-292
на 1 га	29623	24561	-5062
Уровень рентабельности производства, %	50,1	39,6	-10,5 п.
Масличные культуры			
Полная себестоимость 1 ц, тенге	11236	16931	+5695
Цена реализации 1 ц, тенге	17211	23010	+5799
Прибыль, тенге:			
на 1 ц	5975	6079	+104

на 1 га	35742	35258	-484
Уровень рентабельности производства, %	53,2	35,9	-17,3 п.
Сельскохозяйственное производство в целом			
Стоимость реализованной продукции сельскохозяйственного хозяйства, млн. тенге	2685,4	2946,3	+260,9
Полная себестоимость сельскохозяйственной продукции, млн. тенге	1845,2	2201,5	+356,3
Операционная прибыль, млн. тенге	840,2	744,8	-95,4
Уровень рентабельности производства сельскохозяйственной продукции, %	45,5	33,8	-11,7 п.
Уровень рентабельности растениеводства, %	50,1	38,0	-12,1
Уровень рентабельности животноводства, %	4,3	2,7	-1,6 п.
Уровень рентабельности продаж, %	31,3	25,3	-6,0 п.
Экономическая рентабельность, %	34,1	26,6	-7,5 п.

Это привело к сокращению величины прибыли до уплаты процентов и налогов на 95,4 млн тенге, а уровень рентабельности производства сельскохозяйственной продукции уменьшился на 11,7 п.п. Рентабельность продаж и рентабельность совокупных активов уменьшилась соответственно на 6,0 п. и 7,5 п. в 2022–2023 гг. по сравнению с 2020–2021 гг.

Для выявления внутренних стратегических факторов роста эффективности деятельности на предприятии применен инструмент ситуационного анализа – SNW-анализ (таблица 3).

Таблица 3

SNW-анализ факторов внутренней среды, оказывающих влияние на эффективность деятельности предприятия

Аспекты обследования	W			N	S		
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Трудовые ресурсы							
Трудовой потенциал			+				
Мотивация				+			
Эффективность использования			+				
Материальные ресурсы							
Обеспеченность ресурсами				+			
Эффективность использования			+				
Состояние технического обслуживания МТП и его производительность			+				
Скорость оборота материальных оборотных средств			+				
Земельные ресурсы							
Использование потенциала плодородия почвы			+				
Обеспеченность видами угодий					+		
Зональная система земледелия			+				

Эффективность использования			+				
Производство							
Производственный потенциал					+		
Технология производства продукции			+				
Маркетинг							
Качество продукции и каналы продвижения					+		
Финансы							
Тенденции изменения финансового состояния			+				
Вероятность рисков			+				
Финансовые результаты				+			
Менеджмент							
Эффективность менеджмента				+			
Организационная структура				+			
Социальная ответственность					+		

Анализ внутренней среды аграрного предприятия показал, что к числу сильных сторон его деятельности относится достаточное количество трудовых, земельных и материальных ресурсов для обеспечения конкурентоспособности предприятия и выпускаемой продукции, маркетинг. Слабыми сторонами хозяйственной деятельности аграрного предприятия являются отдача от использования производственных ресурсов (затрат), технология производства продукции, высокая вероятность возникновения операционных рисков, низкий уровень управления.

Оценка влияния факторов макросреды на эффективность деятельности предприятия проведена с помощью PEST-анализа. Относительно наибольшего для аграрного предприятия и, заслуживающие внимания, имеют экономические, социальные и технологические факторы, меньшего внимания – политические факторы.

Анализ конкурентной среды в отрасли позволил установить, какие силы определяют степень интенсивности конкурентной борьбы (табл. 4).

Таблица 4

Анализ пяти сил конкуренции по М. Портеру

Фактор	Характеристика
Угроза появления новых конкурентов	Степень угрозы средняя, поскольку ниша рынка с.-х продукции не в полной мере удовлетворяет спрос потребителей. Барьеры входа не высокие: возможность приобретения сельскохозяйственной техники

	и оборудования на основе лизинга посредством АО «КазАгрофинанс», помощь через участие в государственной программе
Угроза усиления интенсивности конкуренции в отрасли	Степень угрозы высокая. Конкурентов на рынке много, каждый производит однородную, стандартизированную продукцию. Все товаропроизводители действуют на рынке совершенной конкуренции и не могут оказывать влияния на цену предложения продукции
Угроза товаров-заменителей	Степень угрозы низкая, несмотря на то что продукция однородная, но ничем не заменимая
Угроза усиления власти покупателей	Степень угрозы высокая, потому что у клиента есть возможности менять поставщика аграрной продукции исходя из ее качества и цены предложения, а издержки, связанные со сменой поставщика для клиента, не значительны
Угроза усиления рыночной власти поставщиков	Степень угрозы средняя, поскольку в Костанайской области существует развитая сеть поставщиков ресурсов, которые размещают свои предложения в сети Интернет

На основе оценки стратегических внутренних и внешних факторов по четырем составляющим (SWOT-анализ), которые влияют на позицию предприятия в конкурентной борьбе, были выявлены проблемы роста эффективности хозяйственной деятельности предприятия (таблица 5).

Таблица 5

SWOT-анализ эффективности деятельности предприятия

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие достаточных производственных ресурсов, опытный персонал на предприятии	Не достаточно высокий уровень интенсивности и эффективности использования производственных ресурсов
Налаженная система сбыта аграрной продукции	Рост совокупных и единичных затрат на производство и реализацию аграрной продукции
Прибыльная деятельность предприятия	Не организовано проведение ситуационного анализа факторов внутренней и внешней среды на систематической основе
Возможности	Угрозы
Увеличение объемов производства в результате благоприятных климатических условий	Плохие климатические условия, в результате которых снижается урожайность сельскохозяйственных культур
Льготное государственное кредитование	Усиление внутриотраслевой конкуренции
Получение нефинансовой государственной поддержки (повышение квалификации работников АПК)	Изменение уровня цен на рынках аграрной продукции и ресурсов для сельского хозяйства
Применение инновационных технологий, цифровизация производства	Снижение финансовых результатов деятельности

К числу внешних проблем повышения эффективности хозяйственной деятельности предприятия отнесены следующие: плохие климатические условия, усиление внутриотраслевой конкуренции, повышение уровня цен со стороны поставщиков на ресурсы для сельского хозяйства, снижение деловой активности товаропроизводителей. Все внутренние проблемы относятся к использованию производственных ресурсов (низкий уровень интенсивности и эффективности), инновационной активности (низкая степень применения прогрессивных технологий и цифровизации), применению планирования и контроля величины затрат на производство и реализацию продукции, к обеспечению требуемой величины прибыли и доходности, а также к организации и проведению ситуационного анализа на предприятии. В результате проведения SWOT-анализа была обоснована функциональная стратегией повышения эффективности деятельности – интенсификация сельскохозяйственного производства.

Для реализации функциональной стратегии на предприятии предлагаются следующие мероприятия:

- применение интенсивных, ресурсосберегающих технологий выращивания сельскохозяйственных культур и содержания животных, что приведет к росту урожайности сельскохозяйственных культур и продуктивности животных;

- применение высокопроизводительной техники и прогрессивных технологий производства продукции, повышение уровня механизации трудоемких процессов в животноводстве, что приведет к снижению трудоемкости, землеемкости, фондоемкости и материалоемкости продукции, улучшению финансовых результатов деятельности предприятия;

- совершенствование организации и материального стимулирования труда;

- для формирования приемлемой величины затрат на производство и реализацию аграрной продукции использовать функции планирования и контроля затрат с подразделением их на постоянную и переменную части;

- для обеспечения получения запланированных финансовых результатов и контроля над их величиной на предприятии предлагается использовать ситуационный подход, а также анализ «Затраты – Объем – Прибыль».

Принятие всех вышеуказанных мер, и решение обозначенных проблемных вопросов позволят обеспечить повышение эффективности хозяйственной деятельности предприятия (таблица 6).

Таблица 6

Показатели экономической эффективности деятельности
предприятия на перспективу

Показатели	2022–2023 гг.	2026 г.
Стоимость товарной продукции сельского хозяйства, млн тенге	2 946,3	3 388,2
Полная себестоимость сельскохозяйственной продукции, млн тенге	2 201,5	2 333,7
в том числе переменные затраты	880,6	1 012,8
постоянные затраты	1 320,9	1 320,9
Маржинальный доход, млн. тенге	2 065,7	2 375,4
Операционная прибыль, млн. тенге	744,8	1 054,5
Порог рентабельности (точка безубыточности), млн тенге	1 884,3	1 884,3
Запас финансовой прочности, %	36,0	44,4
Сила операционного рычага, %	2,8	2,2
Рентабельность производства, %	33,8	45,2
Рентабельность продаж, %	25,3	31,1
Экономическая рентабельность, %	26,6	37,7
Рассчитано авторами по данным предприятия		

Динамика стоимости товарной продукции сельского хозяйства в результате выбора функциональной стратегии – интенсификации производства положительна: 15,0% прироста. Рост объемов выпуска и продажи сельскохозяйственной продукции сопровождается увеличением совокупных затрат на ее производство и реализацию только в части переменной их величины. Поэтому темпы роста общих затрат (+6,0%) оказываются ниже темпов роста денежной выручки от реализации продукции, а величина вклада на покрытие постоянных затрат и операционной прибыли возрастает на 309,7 млн. тенге. Уменьшается эффект силы операционного рычага с 2,8% до 2,2% и степень операционного риска, который находит свое выражение в показателях запаса финансовой прочности (+8,4 п.п.). Каждый последующий процент прироста объема продаж приводит к нарастающему темпу прироста суммы прибыли. Показатели рентабельности хозяйственной деятельности предприятия имеют тенденцию к росту.

Свободное ценообразование, ориентация деятельности аграрного предприятия на получение максимально возможной прибыли требуют от менеджмента обоснованных и грамотных управленческих решений. Поэтому значительно возрастает потребность в систематическом анализе всех сторон деятельности организации с учетом различия поставленных целей в отдельный период времени и отдельных подразделений предприятия. Такой подход определяет особое место ситуационному анализу эффективности хозяйственной деятельности предприятия, неразрывно связанному с управленческим и финансовым анализом. При проведении ситуационного анализа должен соблюдаться принцип комплексного подхода, при котором каждый объект анализа рассматривается во взаимодействии с внешними и внутренними факторами. Как следствие комплексного подхода в ситуационном анализе должен соблюдаться принцип вариантности получаемых результатов. Комплексная оценка эффективности принимаемых решений состоит в анализе общей эффективности хозяйственной деятельности предприятия, на основе которого уточняются ее цели и задачи на следующий период.

Практическое применение ситуационного анализа основывается не только на глубоком исследовании деятельности предприятия, но и изучении окружающей его бизнес-среды. Это позволяет разрабатывать стратегические направления функционирования и развития агробизнеса, которые приводят к росту его эффективности. Представленный ситуационный анализ на примере аграрного товаропроизводителя Костанайской области аккумулирует в себе не только оценку эффективности его хозяйственной деятельности, но и стратегическое планирование – обоснование функциональной стратегии ее повышения (интенсификация производства), а также меры по ее реализации.

Список литературы

1. Mishulina O.V., Baranova N.A., Vinogradova N.P., Gorelova N.S. Comprehensive Assessment of Business Activity of Commercial Organization // Journal of advanced research in Law and Economics. 2019. Vol. X. Fall, 6 (44). P. 1824–1834. DOI 10.14505/jarle.v10.6(44).25. EDN JTGLNH

2. Божко Л.М. Анализ факторов внешней среды при проведении организационных изменений в условиях турбулентности / Л.М. Божко // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – №1. – С. 55–64. DOI 10.26456/2219-1453/2023.1.055-064. EDN GYNXVN

3. Минаев Н.Н. Эффективность деятельности организации и резервы ее роста / Н.Н. Минаев, В.В. Лобода // Экономика, экология и общество России в 21-м столетии. – 2021. – №1. – С. 325–329. DOI 10.52899/9785883036230_325. EDN KPTVWV

4. Мишулина О.В. Оценка экономической результативности аграрного производства на основе маржинального анализа / О.В. Мишулина, Н.А. Баранова, Н.С. Горелова // Проблемы агрорынка. – 2020. – №2. – С. 17–23. EDN UISWHW

5. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент/ Е.П. Голубков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/511366> (дата обращения: 23.10.2024).

6. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития/ В.И. Малюк [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/536574> (дата обращения: 23.10.2024).

7. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ / Н.А. Казакова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/536176> (дата обращения: 23.10.2024).

8. Измайлов М.К. Современные подходы к анализу хозяйственной деятельности предприятия / М.К. Измайлов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/download/elibrary_46597041_50944344.pdf (дата обращения: 23.10.2024).

9. Лысов О.Е. Способ принятия управленческих решений на основе ситуационного анализа / О.Е. Лысов // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. – 2021. – №1. – С. 28–31.

10. Суворова А.В. Основы стратегического планирования развития предприятия / А.В. Суворова, Д.Ч. Аранзаева, Э.Ж. Базаржапов // Агропродовольственная экономика. – 2024. – №1. – С. 28–39. EDN CQDPXW