



Научная статья

УДК 657.1

<https://doi.org/10.24412/2687-0185-2025-4-233-243>

EDN: <https://elibrary.ru/DVVJNI>

ИИОН: 2007-0083-4/25-754

MOSURED: 77/27-005-2025-04-954

Управленческий учет: инструменты формирования маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве

Борис Николаевич Хосиев¹, Гамлет Яковлевич Остаев², Нодари Дарчоевич Эриашвили³

¹ Горский государственный аграрный университет, Владикавказ, Россия, hosiev.b@yandex.ru

² Удмуртский государственный аграрный университет, Ижевск, Россия, ostaeff@yandex.ru

³ Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, Москва, Россия, professor60@mail.ru

Аннотация. Рассмотрена роль управленческого учета в формировании эффективной маркетинговой стратегии сельскохозяйственных организаций. Обоснована необходимость систематического сбора, обработки и анализа данных управленческого учета для принятия обоснованных маркетинговых решений. Представлены различные трактовки понятия «маркетинговая стратегия» с точки зрения управленческого учета, акцентирующие внимание на целевых, клиент-ориентированных, конкурентных, операционных и цифровых аспектах. Описана взаимосвязь управленческого учета и маркетинговой среды, включающей внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации. Предложен методический подход к проведению SWOT-анализа, STEP и PEST-анализа, Модель пяти сил Портера для сельскохозяйственных организаций, производящих сыры, с целью выявления возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, необходимых для разработки маркетинговой стратегии. Сделан вывод о том, что управленческий учет позволяет отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI) маркетинговой стратегии, анализировать отклонения от плана и вносить корректировки и позволяет оценить финансовую отдачу от маркетинговых инвестиций.

Ключевые слова: управленческий учет, маркетинг, стратегия, сельское хозяйство

Для цитирования: Хосиев Б. Н., Остаев Г. Я., Эриашвили Н. Д. Управленческий учет: инструменты формирования маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве // Криминологический журнал. 2025. № 4. С. 233–243. <https://doi.org/10.24412/2687-0185-2025-4-233-243>. EDN: DVVJNI.

Original article

Management accounting: tools for forming a marketing strategy in agriculture

Boris N. Khosiev¹, Gamlet Ya. Ostaeve², Nodari D. Eriashvili³

¹ Gorsky State Agrarian University, Vladikavkaz, Russia, hosiev.b@yandex.ru

² Udmurt State Agrarian University, Izhevsk, Russia, ostaeff@yandex.ru

³ Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya. Kikot', Moscow, Russia, professor60@mail.ru

Abstract. The role of management accounting in the formation of an effective marketing strategy of agricultural organizations is considered. The necessity of systematic collection, processing and analysis of management accounting data for making informed marketing decisions is substantiated. Various interpretations of the concept of «marketing strategy» from the point of view of management accounting are presented, focusing on targeted, customer-oriented, competitive, operational and digital aspects. The relationship between management accounting and the marketing environment, including internal and external factors affecting the organization's activities, is described. A methodological approach to SWOT analysis, STEP and PEST analysis is proposed, as well as a Porter's five forces Model for agricultural

© Хосиев Б. Н., Остаев Г. Я., Эриашвили Н. Д., 2025



cheese-producing organizations in order to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses necessary for developing a marketing strategy. It is concluded that management accounting allows you to track key performance indicators (KPIs) of a marketing strategy, analyze deviations from the plan and make adjustments, and assess the financial return on marketing investments.

Keywords: management accounting, marketing, strategy, agriculture

For citation: Khosiev B. N., Ostaev G. Ya., Eriashvili N. D. Management accounting: tools for forming a marketing strategy in agriculture. *Criminological Journal*. 2025;(4):233–243. (In Russ.). <https://doi.org/10.24412/2687-0185-2025-4-233-243>. EDN: DVVJNI.

Введение.

Одним из основных инструментов стратегического управления развитием организаций, выступает маркетинговая стратегия.

Управленческий учет играет ключевую роль в формировании эффективной маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве, обеспечивая информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений [1–4].

Сущность управленческого учета в данном контексте заключается в систематическом сборе, обработке, анализе и интерпретации данных о затратах, доходах, рентабельности и других ключевых показателях деятельности сельскохозяйственной организации, ориентированных на конкретные сегменты рынка и каналы сбыта [5].

Управленческий учет позволяет оценить прибыльность различных видов сельскохозяйственной продукции, выявить наиболее рентабельные культуры и направления деятельности, а также определить оптимальные объемы производства и ценовую политику для каждого сегмента рынка [6; 7]. Анализ затрат на производство и сбыт продукции, осуществляемый в рамках управленческого учета, позволяет выявить резервы снижения себестоимости и повышения конкурентоспособности продукции [9].

Информация, полученная из системы управленческого учета, используется для разработки маркетинговых планов и бюджетов, определения целевой аудитории, выбора каналов продвижения и сбыта, а также для оценки эффективности маркетинговых мероприятий [8]. Управленческий учет позволяет отслеживать динамику продаж, анализировать потребительские предпочтения и корректировать маркетинговую стратегию в соответствии с изменяющимися условиями рынка [10–12].

Кроме того, управленческий учет обеспечивает контроль за исполнением маркетингового бюджета, выявляет отклонения от запланированных показателей и позволяет оперативно принимать меры по их устранению. Регулярный анализ рентабельности различных маркетинговых каналов и инструментов позволяет оптимизировать распределение ресурсов и повысить эффективность маркетинговых инвестиций [15].

В условиях жесткой конкуренции на сельскохозяйственном рынке, эффективная маркетинговая стратегия, основанная на данных управленческого учета, становится ключевым фактором успеха сельскохозяйственной организации [13]. Управленческий учет обеспечивает прозрачность и обоснованность принимаемых маркетинговых решений, позволяет повысить рентабельность бизнеса и укрепить позиции организации на рынке. Использование современных информационных технологий и аналитических инструментов в рамках управленческого учета позволяет существенно повысить оперативность и точность получаемой информации, что является важным конкурентным преимуществом в динамичной среде сельскохозяйственного рынка [14].

В целом, управленческий учет является неотъемлемым элементом системы управления сельскохозяйственной организацией, обеспечивающим информационную поддержку для формирования и реализации эффективной маркетинговой стратегии.

Цель исследования заключается в формировании и развитии методики управленческого учета в контексте маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве, раскрытии теоретических и практических положений и рекомендаций по исследованию информации.

Задачи исследования: наиболее актуальной и важной задачей в настоящее время является выбор инструментов формирования маркетинговой стратегии в сельском хозяйстве для целей управленческого учета организации.

Материалы, методы и условия проведения исследования. Изучены мнение российских и зарубежных ученых и практиков в области управленческого учета. Исследование проводилось на основе анализа, синтеза и абстрагирования имеющейся информации.

Существует множество определений понятия, посвященной маркетингу, однако, как нам представляется, необходимо при трактовке понятия «маркетинговая стратегия» отражать разные аспекты с точки зрения управленческого учета по назначению (таблица 1).

Управленческий учет формирования маркетинговой стратегии – это процесс использования данных управленческого учета для разработки, реализации и контроля маркетинговой стратегии организации.



Таблица 1

Понятия «маркетинговая стратегия», с точки зрения управленческого учета по назначению

№ п/п	Ориентация	Назначение
1	Целевое	Маркетинговая стратегия – это долгосрочный, комплексный план действий, направленный на достижение маркетинговых целей организации путем эффективного использования ресурсов и возможностей, учета угроз внешней среды.
2	Клиент ориентированное	Маркетинговая стратегия – это процесс создания и поддержания ценностных отношений с целевыми клиентами, основанный на глубоком понимании их потребностей и предпочтений, с целью обеспечения долгосрочной прибыльности организации.
3	Конкурентное	Маркетинговая стратегия – это план достижения конкурентных преимуществ на целевых рынках посредством дифференциации, лидерства по издержкам или фокусировки, обеспечивающий устойчивое положение организации.
4	Операционное	Маркетинговая стратегия – это набор решений о целевых рынках, позиционировании, комплексе маркетинга (4P: продукт, цена, продвижение, место) и бюджете, направленных на достижение конкретных маркетинговых целей.
5	Цифровое	Маркетинговая стратегия – это динамичный и адаптивный план использования цифровых каналов и технологий для привлечения, вовлечения и удержания клиентов, основанный на данных и аналитике, с целью оптимизации маркетинговых инвестиций и достижения бизнес-целей.

Основная цель управленческого учета в формировании маркетинговой стратегии – обеспечить организацию информацией, необходимой для принятия обоснованных решений, повышения эффективности маркетинговых инвестиций и достижения стратегических целей бизнеса. Он помогает связать маркетинговые усилия с финансовыми результатами и обеспечить прибыльность деятельности.

Управленческий учет позволяет на основе анализа затрат установить цены, обеспечивающие прибыльность и конкурентоспособность, оценить затраты и доходы по различным каналам и выбрать наиболее эффективные.

Анализ данных о целевой аудитории в системе управленческого учета позволяет создать эффективные рекламные сообщения и выбрать подходящие каналы коммуникации. Анализ затрат и доходов по каждому продукту позволяет определить наиболее прибыльные и перспективные продукты для продвижения. Управленческий учет позволяет оценить затраты на программу лояльности и ее влияние на удержание клиентов и увеличение продаж.

Маркетинговая среда – это совокупность всех внутренних и внешних сил, которые влияют на способность организации разрабатывать и поддерживать успешные отношения с целевыми клиентами. Она подразделяется на внутреннюю и внешнюю среду.

Внутренняя среда включает в себя все элементы, находящиеся внутри организации и под ее контролем. К таким элементам относятся: ресурсы организации (финансовые, человеческие, материальные, информационные), организационная структура, корпоративная

культура, маркетинговый отдел и его возможности, производственные процессы.

Внешняя среда включает в себя все факторы, находящиеся за пределами организации и не поддающиеся ее непосредственному контролю. Она подразделяется на макросреду и микросреду.

Макросреда включает в себя более общие факторы, влияющие на все организации в данной отрасли; политико-правовые факторы (законодательство, государственное регулирование, политическая стабильность); экономические факторы (экономический рост, инфляция, процентные ставки, уровень безработицы, доходы населения); социально-культурные факторы (демографические тенденции, ценности, образ жизни, культурные нормы); технологические факторы (инновации, автоматизация, развитие новых технологий).

Микросреда включает в себя факторы, которые оказывают непосредственное влияние на организацию и на ее способность обслуживать клиентов: потребители (их потребности, предпочтения, покупательское поведение); конкуренты (их стратегии, сильные и слабые стороны, доли рынка); поставщики (их надежность, цены, качество материалов); посредники (дистрибьюторы, розничные продавцы, логистические компании); контактные аудитории (финансовые организации, СМИ, общественные организации, государственные органы).

Для анализа, факторов внутренней и внешней среды организации применим методику SWOT.

Методика проведения SWOT-анализа для сельскохозяйственной организации, производящей сыры, предполагает:



- *определение целей SWOT-анализа.* При определении целей необходимо отразить возможности для расширения производства; выявить факторы, мешающие повышению прибыльности; учесть риски, связанные с выходом на новый рынок; разработать стратегию повышения конкурентоспособности;
- *сбор информации.* При внутреннем анализе исследуется: объем производства, себестоимость, качество сырья, эффективность оборудования, квалификация персонала, логистика, инновации в производстве, наличие сертификатов качества; прибыльность, рентабельность, ликвидность, кредиторская и дебиторская задолженность, инвестиции, структура капитала; доля рынка, узнаваемость бренда, каналы сбыта, ценовая политика, качество обслуживания клиентов, маркетинговые кампании, лояльность клиентов; организационная структура, качество управления, корпоративная культура, мотивация персонала, информационные системы;
- при внешнем анализе исследуется: размер рынка сыров, темпы роста, тенденции потребления (например, спрос на органические сыры, сыры с низким содержанием жира, крафтовые сыры), сезонность, конкуренция (количество конкурентов, их доли рынка, их сильные и слабые стороны), ценовая конкуренция; инфляция, курсы валют, процентные ставки, уровень доходов населения, государственная поддержка сельского хозяйства; законодательство в области пищевой промышленности, экологические нормы, торговые соглашения, таможенные пошлины, санитарные нормы; новые технологии в производстве сыров, автоматизация, информационные технологии, инновации в упаковке и логистике; изменение потребительских предпочтений, мода на здоровый образ жизни, увеличение интереса к местным продуктам, этические соображения;
- *составление матрицы SWOT.* Необходимо составить таблицу и разделить его на четыре квадрата с учетом в них определенных показателей, а именно: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. В каждый квадрат записываются все выявленные факторы;
- *количественная оценка факторов.* Необходимо присвоить каждому фактору вес (от 0 до 1), отражающий его важность для успеха организации. Сумма весов для каждой категории (S, W, O, T) должна быть равна 1. Также надо оценить влияние каждого фактора по шкале (к примеру, от 1 до 5, где 1 – незначительное

влияние, 5 – очень сильное влияние). Для сильных сторон и возможностей используйте положительные значения, для слабых сторон и угроз – отрицательные. Кроме того, подлежит расчету взвешенная оценка для каждого фактора, умножив его вес на его оценку и суммирование взвешенных оценок для каждой категории (S, W, O, T);

- *анализ матрицы SWOT и разработка стратегий.* Стратегии SO (Сила – Возможность) показывает, как использовать сильные стороны, чтобы воспользоваться возможностями? Стратегии ST (Сила – Угроза) показывает, как использовать сильные стороны, чтобы минимизировать угрозы? Стратегии WO (Слабость – Возможность) отражает, как преодолеть слабости, чтобы воспользоваться возможностями? Стратегии WT (Слабость – Угроза) отражает как минимизировать слабости и избежать угроз?

Взвешенная оценка фактора = Вес фактора х Оценка фактора. Суммарная взвешенная оценка категории (S, W, O, T) = Сумма взвешенных оценок факторов в данной категории.

Положительная оценка для сильных сторон и возможностей говорит о потенциале для роста и развития. Отрицательные оценки для слабых сторон и угроз указывают на области, требующие внимания и улучшения.

Для управленческого анализа применим STEP и PEST-анализ.

STEP-анализ уделяет большее внимание к социальным и технологическим факторам, а PEST признает приоритет политических и экономических рисков и возможностей.

Для оценки влияния факторов внешней макросреды применяют PEST-анализ. Основная задача PEST-анализа заключается в определении и оценке политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды, которые могут представлять угрозы или способствовать развитию организации. PEST-анализ также подразумевает изучение тенденций и изменений этих факторов и прогнозирование их влияния на текущую и будущую деятельность организации. Результаты PEST-анализа помогают организациям адаптироваться к изменяющейся внешней среде, принимать обоснованные стратегические решения и снижать риски.

PEST-анализ – это качественный инструмент, а не количественный. Он помогает определить основные факторы, влияющие на бизнес, но не предоставляет конкретных цифр или формул. Тем не менее, можем предложить вам методику с примерами факторов и способами оценки их влияния, которые можно представить в табличном виде.



Пример таблицы SWOT-анализа

№ п/п	Фактор	Категория	Описание	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1	Внутренние факторы					
1.1	Высокое качество сыра	S	Использование натурального молока от местных фермеров (подтверждено сертификатами), традиционные рецепты, ручная работа	0,3	4	1,2
	Стратегия. SO (S1, O1) – расширение производства органических сыров премиум-класса с акцентом на уникальности и натуральности. SO (S1, O2) – участие в региональных и национальных выставках и ярмарках для продвижения бренда и продукции.					
1.2	Устаревшее оборудование	W	Высокий износ оборудования (средний возраст 15 лет), низкая производительность, частые поломки, высокие затраты на ремонт	0,4	-3	-1,2
	Стратегия. WO (W1, O3) – привлечение инвестиций (гранты, кредиты) для модернизации оборудования и внедрения новых технологий (например, автоматизация части процессов). WO (W1, O4) – обучение персонала для эффективной работы на новом оборудовании и повышения квалификации.					
1.3	Низкая рентабельность продаж	W	Рентабельность продаж 5 % (средняя по отрасли 10 %), высокие затраты на сырье и энергоносители, неэффективная система ценообразования	0,6	-4	-1,2
	Стратегия. WO (W2, O3) – оптимизация затрат за счет пересмотра условий с поставщиками, внедрения энергосберегающих технологий, сокращения отходов производства. WO (W2, O4) – повышение ценности продукта за счет улучшения упаковки, разработки новых рецептов, создания уникального бренда и истории.					
2	Внешние факторы					
2.1	Рост спроса на крафтовые сыры	O	Повышение интереса потребителей к уникальным и аутентичным продуктам, рост популярности здорового питания, увеличение числа сырных бутиков и дегустационных залов	0,5	5	2,5
	Стратегия. SO (S1, O1) – разработка новых видов крафтовых сыров с уникальными добавками и вкусами, ориентированных на разные целевые аудитории. SO (S1, O2) – расширение каналов сбыта через онлайн-платформы, фермерские рынки, сотрудничество с ресторанами и кафе.					
2.2	Усиление конкуренции	T	Появление новых производителей крафтовых сыров, снижение цен крупными игроками рынка, активный маркетинг конкурентов	0,3	-4	-1,2
	Стратегия. ST (S1, T1) – укрепление бренда за счет активного PR, участия в конкурсах и фестивалях, создания лояльной клиентской базы (программы лояльности, персонализированные предложения). ST (S1, T2) – дифференциация продукции за счет уникальных рецептов, использования местных ингредиентов, создания сыров с историей и легендой.					
2.3	Изменение законодательства	T	Введение новых экологических требований к производству (утилизация отходов, использование экологически чистой упаковки), ужесточение санитарных норм	0,7	-3	-2,1
	Стратегия. WT (W1, T2) – инвестиции в экологически чистое производство, внедрение системы управления отходами, использование биоразлагаемой упаковки. WT (W2, T2) – получение экологических сертификатов, подтверждающих соответствие продукции требованиям законодательства и стандартам экологической безопасности.					
2.4	Экономическая нестабильность	T	Рост инфляции, снижение покупательской способности населения, колебания валютных курсов	0,6	-2	-1,2
	Стратегия. WT (W2, T3) – разработка более доступной линейки продукции с оптимизированной ценой, поиск альтернативных поставщиков сырья с более выгодными условиями. WT (W2, W1, T3) – повышение эффективности производства для снижения себестоимости продукции и поддержания конкурентоспособной.					



Рассмотрим методику PEST-анализа для сельскохозяйственной организации, занимающейся производством сыров.

1. Определение факторов (основные факторы по каждой категории PEST, которые могут повлиять на бизнес).
2. Оценка (степень) влияния каждого фактора на бизнес. Для такой оценки можно использовать шкалу, к примеру, от 1 до 5, где 1 – незначительное влияние, а 5 – сильное влияние.
3. Оценка вероятности наступления каждого фактора в будущем, здесь можно использовать

шкалу от 1 до 5, где 1 – маловероятно, а 5 – очень вероятно.

4. Расчет общего влияния каждого фактора, умножив степень влияния на вероятность наступления.
5. Приоритизация факторов на основе их общего влияния, при этом факторы с высоким общим влиянием требуют особого внимания.
6. Разработка стратегий для смягчения негативного влияния угроз и использовать возможности, связанные с благоприятными факторами.

Таблица 2

**PEST-анализ сельскохозяйственной организации,
занимающийся производством сыров**

№ п/п	Фактор	Описание	Степень влияния (1–5)	Вероятность (1–5)	Общее влияние	Стратегия
1	Политические факторы					
	Государственная поддержка сельского хозяйства	Субсидии на производство молока, льготные кредиты для фермеров	4	5	20	Активно участвовать в программах государственной поддержки, подавать заявки на субсидии, лоббировать интересы отрасли
	Изменение таможенных тарифов на импорт сыров	Повышение тарифов может увеличить спрос на отечественные сыры, снижение – наоборот	3	4	12	Отслеживать изменения в таможенной политике, адаптировать производственные планы, искать новые рынки сбыта
2	Экономические факторы					
	Инфляция	Рост цен на сырье, энергию, транспортные расходы	5	5	25	Оптимизировать затраты, заключать долгосрочные контракты с поставщиками, повышать эффективность производства, диверсифицировать источники сырья
	Курс валют	Влияет на стоимость импортного оборудования и ингредиентов, экспортные возможности	4	3	12	Хеджировать валютные риски, искать альтернативных поставщиков оборудования, развивать экспорт
3	Социальные факторы					
	Изменение потребительских предпочтений	Рост спроса на органические, фермерские сыры, сыры с низким содержанием жира	4	4	16	Разрабатывать новые виды сыров, отвечающие потребностям рынка, инвестировать в маркетинг и продвижение продукции, подчеркивать экологичность и полезные свойства сыров
	Рост популярности здорового питания	Увеличение спроса на продукты с высокой питательной ценностью	3	5	15	Подчеркивать пользу сыра для здоровья, разрабатывать продукты с пониженным содержанием жира и соли, сотрудничать с диетологами и фитнес-тренерами
4	Технологические факторы					
	Автоматизация производства	Внедрение новых технологий позволяет снизить затраты, повысить качество и производительность	5	4	20	Инвестировать в современное оборудование, автоматизировать процессы, обучать персонал
	Развитие онлайн-торговли	Возможность расширить рынок сбыта, продавать продукцию напрямую потребителям	4	5	20	Создать интернет-магазин, сотрудничать с онлайн-платформами, развивать логистику



Наиболее значимым фактором в данном примере является инфляция (общее влияние 25), что требует немедленных мер по оптимизации затрат и повышению эффективности. Государственная поддержка сельского хозяйства и автоматизация производства также имеют высокое влияние (20), что подчеркивает важность использования государственных программ и инвестиций в новые технологии. **PEST-анализ** – это инструмент для стратегического планирования, а не для точных финансовых расчетов.

STEP-анализ в контексте сельского хозяйства, как и PEST-анализ, исследует внешние факторы, влияющие на эту отрасль.

Социальные – демографические изменения в сельской местности (старение населения, миграция); изменение потребительских предпочтений (органические продукты, здоровое питание); отношение общества к использованию ГМО, пестицидов, удобрений; рост интереса к фермерским рынкам и местным продуктам.

Технологические – развитие точного земледелия (GPS, дроны, датчики); автоматизация и роботизация сельскохозяйственных процессов; разработка новых сортов и пород, устойчивых к болезням и климатическим изменениям; развитие биотехнологий в сельском хозяйстве; онлайн-платформы для продажи и обмена сельскохозяйственной продукцией.

Экономические – изменение цен на сельскохозяйственную продукцию и ресурсы (удобрения, топливо); государственная поддержка сельского хозяйства (субсидии, льготы); инфляция и процентные ставки; глобализация рынков и конкуренция с иностранными производителями; доступность кредитов и инвестиций для сельскохозяйственных организаций.

Политические – сельскохозяйственная политика государства (квоты, тарифы); экологическое законодательство и требования к устойчивому сельскому хозяйству; международные торговые соглашения; политическая стабильность и безопасность в регионе; влияние лоббистских групп и сельскохозяйственных организаций.

Для каждого внешнего фактора необходимо:

- определить ключевые моменты, провести мозговой штурм и выявить факторы, которые могут оказать наибольшее влияние на сыроваренное производство;
- оценить влияние фактора – положительное, отрицательное или нейтральное;
- оценить вероятность того, что фактор проявится в будущем;
- рассчитать общий балл, путем умножения влияния на вероятность, чтобы получить общий балл для каждого фактора;
- сделать выводы на основе анализа и определить ключевые возможности и угрозы для бизнеса.

В данном примере, социальные факторы в сумме

дают положительный результат, что говорит о благоприятных тенденциях в потребительских предпочтениях. Стоит уделить внимание развитию производства органического сыра и маркетингу, подчеркивающему местное происхождение. Экономические факторы в сумме дают отрицательный результат, что указывает на необходимость контроля затрат и поиска путей повышения эффективности производства.

Необходимо в системе управленческого учета регулярно проводить STEP-анализ (раз в год) для отслеживания изменений во внешней среде.

Необходимо также проводить конкурентный анализ (модель пяти сил Портера), который позволит оценить конкурентную среду в отрасли.

Понимание конкурентной среды является ключевым для разработки успешной стратегии любой организации.

Методику проведения конкурентного анализа (Модель пяти сил Портера) для сыроваренной организации, представим пошагово.

Шаг 1 – определение отрасли и целевого рынка:

- отрасль – производство сыров (уточнить сегмент: твердые, мягкие, рассольные и т. д.);
- целевой рынок – регион (область, край, республика), страна, экспорт; уточнение целевой аудитории (премиум сегмент, общепит, розничные сети).

Шаг 2 – анализ каждой из пяти сил Портера:

- определить основные факторы, влияющие на силу;
- оценить интенсивность силы (высокая, средняя, низкая);
- присвоить балльную оценку (например, от 1 до 5, где 1 – низкая интенсивность, 5 – высокая интенсивность);
- определить вес силы (от 0 до 1, сумма всех весов должна быть равна 1), вес отражает относительную важность силы для отрасли;
- рассчитать взвешенную оценку (балльная оценка $\times$ вес).

Шаг 3 – расчет и интерпретация результатов:

- суммировать взвешенные оценки по всем пяти силам;
- интерпретировать полученный результат (высокий суммарный балл (близкий к 5) – отрасль очень конкурентная и не привлекательная, низкий суммарный балл (близкий к 1) – отрасль относительно не конкурентная и привлекательная).

Шаг 4 – разработка стратегии. На основе анализа разработать стратегию, направленную на:

- снижение влияния угроз (высокая интенсивность сил);
- использование возможностей (низкая интенсивность сил);
- создание устойчивого конкурентного преимущества.



Таблица 3

STEP-анализ сельскохозяйственной организации, занимающийся производством сыров

№ п/п	Фактор	Степень влияния (от -3 до +3)		Вероятность (от 0 до 1)		Общее влияние		Стратегия	
1	Социальные факторы								
	Растущий спрос на органические продукты	+3		0,8		2,4		Потребители все больше интересуются здоровым питанием и готовы платить больше за органические и натуральные продукты. Это отличная возможность для производителей органического сыра.	
	Повышение интереса к местным продуктам	+2		0,7		1,4		Пользователи хотят поддерживать местных фермеров и покупать продукты, произведенные недалеко от них. Маркетинг, подчеркивающий местное происхождение, может быть очень эффективным.	
	Изменение диетических предпочтений (снижение потребления молочных продуктов)	-2		0,6		-1,2		Растет количество людей, придерживающихся веганской или безлактозной диеты. Это может привести к снижению спроса на традиционные сыры. Необходимо рассмотреть возможность разработки альтернативных продуктов (например, веганского сыра).	
	Старение сельского населения	-1		0,9		-0,9		Нехватка рабочей силы в сельской местности может привести к увеличению затрат на оплату труда.	
2	Технологические факторы								
	Автоматизация производства	+2		0,5		1		Автоматизация может повысить эффективность и снизить затраты на производство. Например, автоматизированные системы доения и упаковки.	
	Развитие технологий контроля качества	+3		0,7		2,1		Новые технологии позволяют более точно контролировать качество сыра на всех этапах производства.	
	Развитие онлайн-торговли	+2		0,9		1,8		Онлайн-торговля открывает новые возможности для сбыта продукции, особенно в регионах, где нет доступа к местным сырам.	
	Появление новых видов заквасок и ферментов	+1		0,6		0,6		Новые ингредиенты могут улучшить вкус, текстуру и срок годности сыра.	
3	Политические факторы								
	Политические факторы								
	Государственная поддержка сельского хозяйства		+2		0,7		1,4		Субсидии, гранты и другие формы государственной поддержки могут помочь снизить затраты и увеличить прибыльность.
	Изменения в законодательстве о безопасности пищевых продуктов		-1		0,8		-0,8		Ужесточение требований к безопасности пищевых продуктов может потребовать дополнительных инвестиций в оборудование и обучение персонала.
	Торговые войны/санкции		+/- (в зависимости от ситуации)		Зависит от ситуации		Зависит от ситуации		Санкции могут ограничить доступ к определенным рынкам или увеличить затраты на импорт.
4	Экономические факторы								
	Политика импорто-замещения		+1		0,6		0,6		Если государство поддерживает отечественных производителей, это может увеличить спрос на местный сыр.
	Экономические факторы								
	Рост цен на молоко		-3		0,8		-2,4		Молоко является основным сырьем для производства сыра, поэтому рост цен на него напрямую влияет на себестоимость продукции.
	Инфляция		-2		0,9		-1,8		Инфляция увеличивает затраты на все ресурсы, включая энергию, упаковку и транспорт.
	Изменение курса валют (если экспорт/импорт)		+/- (в зависимости от ситуации)		Зависит от ситуации		Зависит от ситуации		Если организация экспортирует сыр, то ослабление национальной валюты может увеличить конкурентоспособность. Если импортирует оборудование или ингредиенты, то ослабление валюты увеличит затраты.
	Экономический спад/рост покупательской способности		+/- (в зависимости от ситуации)		Зависит от ситуации		Зависит от ситуации		Во время экономического спада потребители могут переключаться на более дешевые продукты, что снизит спрос на премиальные сыры.



Таблица 4

Анализ по модели пяти сил Портера для сыроваренной организации

№ п/п	Сила Портера	Факторы, влияющие на силу	Интенсивность (Высокая / Средняя/ Низкая)	Балльная оценка (1–5)	Вес (0–1)	Взвешенная оценка
1	Угроза появления новых игроков	1. Высота входных барьеров (капитал, технологии, лицензии, доступ к сыроу). 2. Эффект масштаба. 3. Лояльность к существующим брендам. 4. Государственное регулирование (санитарные нормы, квоты).	Средняя	3	0,2	0,6
2	Рыночная власть поставщиков	1. Количество поставщиков сырого молока. 2. Уровень дифференциации сырого молока. 3. Затраты на переключение на другого поставщика. 4. Возможность поставщиков интегрироваться в переработку. 5. Наличие альтернативных видов сырья (например, растительные жиры).	Высокая	4	0,2	0,8
3	Рыночная власть покупателей	1. Количество покупателей (концентрация розничных сетей). 2. Чувствительность покупателей к цене. 3. Доступность информации о ценах. 4. Возможность покупателей интегрироваться в производство (например, собственные торговые марки розничных сетей). 5. Наличие альтернативных продуктов (например, другие виды сыров, молочные продукты).	Высокая	4	0,2	0,8
4	Угроза появления товаров-заменителей	1. Наличие других видов сыров (более дешевых или более экзотических). 2. Другие молочные продукты (творог, йогурт, сметана). 3. Растительные альтернативы сыру. 4. Спред, маргарин.	Средняя	3	0,1	0,3
	Конкуренция внутри отрасли	1. Количество конкурентов. 2. Размер конкурентов. 3. Дифференциация продукции (бренды, качество, уникальные рецептуры). 4. Темпы роста отрасли. 5. Высота барьеров выхода из отрасли (специализированное оборудование).	Высокая	5	0,3	1,5

Анализ рынка твердых сыров в Удмуртской Республике показал следующее.

1. Угроза появления новых игроков – входные барьеры средние, так как требуется значительный капитал на оборудование и соблюдение санитарных норм, но получение лицензий относительно простое (балльная оценка – 3; вес – 0,2; взвешенная оценка – 0,6).

2. Рыночная власть поставщиков – поставщики сырого молока имеют высокую власть, так как их количество ограничено, а качество молока сильно влияет на качество сыра (балльная оценка – 4; вес – 0,2; взвешенная оценка – 0,8).

3. Рыночная власть покупателей – розничные сети имеют значительную власть, так как они могут диктовать цены и условия поставки (балльная оценка – 4; вес – 0,2; взвешенная оценка – 0,8).

4. Угроза появления товаров-заменителей – существует много заменителей, таких как другие виды сыров, молочные продукты и растительные аналоги (балльная оценка – 3; вес – 0,1; взвешенная оценка – 0,3).

5. Конкуренция внутри отрасли – на рынке присутствует множество производителей, предлагающих схожую продукцию (балльная оценка – 5; вес – 0,3; взвешенная оценка – 1,5).

Суммарная взвешенная оценка равна четырём, это говорит о том, что отрасль производства твердых сыров в Удмуртской Республике является достаточно конкурентной. Основные факторы, определяющие конкуренцию – высокая рыночная власть поставщиков и покупателей, а также интенсивная конкуренция между существующими игроками.

Заключение.

Управленческий учет собирает и анализирует информацию о затратах, доходах, прибыльности различных продуктов, каналов сбыта, сегментов рынка, клиентов и других аспектах деятельности организации. Анализ данных помогает определить наиболее прибыльные и перспективные рынки и сегменты для бизнеса. На основе анализа данных управленческого учета разрабатывается маркетинговая стратегия, которая определяет цели, задачи, целевую аудиторию, позиционирование, маркетинговый комплекс (4Р или 7Р), бюджет и другие элементы.

Управленческий учет помогает разработать маркетинговый бюджет на основе целей и стратегии, а также контролировать его исполнение. Предоставляет информацию для принятия обоснованных управленческих решений, таких как ценообразование, выбор



каналов распределения, рекламные кампании и т. д. Управленческий учет позволяет отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI) маркетинговой стратегии, анализировать отклонения от плана и вносить корректировки и позволяет оценить финансовую отдачу от маркетинговых инвестиций.

Список источников

1. Алборов Р. А., Концевая С. М., Клычова Г. С. Управленческий учет затрат и контроль эффективности производства сельскохозяйственной продукции // Вестник Казанского государственного аграрного университета. 2017. Т. 12. № 3 (45). С. 96–104.
2. Алборов Р. А., Джикия М. К. Прикладная квалиметрия в бухгалтерском учете сельского хозяйства // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. 2024. № 4. С. 44–50.
3. Алборов Р. А., Козменкова С. В., Алборов Г. Р., Джикия М. К. Оценка состояния и необходимость стандартизации учета биологических активов и результатов их биотрансформации // Экономический анализ: теория и практика. 2024. Т. 23. № 2 (545). С. 204–222.
4. Алборов Р. А. Управленческий учет в системе бережливого производства // Менеджмент: теория и практика. 2019. № 4. С. 14–21.
5. Бобрышев А. Н., Агафонова Н. П. Управление рисками в системе проектного менеджмента // На страже экономики. 2021. № 4 (19). С. 8–17.
6. Бобрышев А. Н., Медведева Е. А. Разработка методики оценки ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов // Экономический анализ: теория и практика. 2022. Т. 21. № 1 (520). С. 113–130.
7. Костюкова Е. И., Бобрышев А. Н., Фролов А. В., Агафонова Н. П. Организация управленческого учета по центрам финансовой ответственности экономического субъекта в условиях применения системы проектного менеджмента // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. 2022. № 1. С. 71–82.
8. Костюкова Е. И., Германова В. С., Бушлина К. Ю., Хоружий В. И. Управленческий учет как информационная база для принятия оперативных управленческих решений в сельскохозяйственных организациях // Бухучет в сельском хозяйстве. 2021. № 9. С. 24–36.
9. Ивашкевич В. Б. Управленческий учет как профессия // Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20. № 3 (417). С. 124–134.
10. Остаев Г. Я., Гоголев И. М., Кондратьев Д. В., Злобина О. О. Управленческий учет: инвестиции и определение фактора конкурентоспособности и конкурентных преимуществ // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12. № 2. С. 309–320.
11. Остаев Г. Я., Мурина Э. В., Гоголев И. М. Управленческий учет затрат в промышленном производстве // Russian Journal of Management. 2024. Т. 12. № 1. С. 390–403.
12. Остаев Г. Я., Хосиев Б. Н., Кайтмазов В. А. Управленческий учет: повышение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта // Криминологический журнал. 2024. № 2. С. 268–276.
13. Селезнева И. П., Шляпникова Е. А., Селезнева И. А. Функциональный метод учета затрат на производство продукции растениеводства // Развитие экономики, учетно-аналитических и контрольно-оценочных функций управления в АПК: мат. междунар. науч.-произв. конф. (Ижевск, 18–19 октября 2018 г.). Ижевск : Ижевская государственная сельскохозяйственная академия, 2018. С. 91–94.
14. Хоружий Л. И., Романова А. А. Место калькуляции себестоимости в межорганизационном управленческом учете организаций АПК // Доклады ТСХА: сб. статей. М. : Российский государственный аграрный университет им. К.А. Тимирязева, 2021. Ч. II. Вып. 293. С. 467–470.
15. Хосиев Б. Н., Остаев Г. Я., Басиева Л. В., Басиева Л. Б. Управленческий учет затрат винодельческой продукции // Финансовая экономика. 2020. № 3. С. 319–324.

References

1. Alborov R. A., Kontsevaya S. M., Klychova G. S. Managerial cost accounting and control of agricultural production efficiency // Bulletin of Kazan State Agrarian University. 2017. Vol. 12. No. 3 (45). P. 96–104.
2. Alborov R. A., Dzhikiya M. K. Applied qualimetry in accounting of agriculture // Economics of agricultural and processing enterprises. 2024. No. 4. P. 44–50.
3. Alborov R. A., Kozmenkova S. V., Alborov G. R., Dzhikiya M. K. Assessment of the state and the need for standardization of accounting for biological assets and the results of their biotransformation // Economic analysis: theory and practice. 2024. Vol. 23. No. 2 (545). P. 204–222.
4. Alborov R. A. Managerial accounting in the lean production system // Management: theory and practice. 2019. No. 4. P. 14–21.
5. Bobryshev A. N., Agafonova N. P. Risk management in the project management system // On guard of the economy. 2021. No. 4 (19). P. 8–17.
6. Bobryshev A. N., Medvedeva E. A. Development of a methodology for assessing key performance indicators (KPIs) of business processes // Economic analysis: theory and practice. 2022. Vol. 21. No. 1 (520). P. 113–130.



7. Kostyukova E. I., Bobryshev A. N., Frolov A. V., Agafonova N. P. Organization of management accounting by financial responsibility centers of an economic entity in the context of the application of a project management system // Proceedings of the Timiryazev Agricultural Academy. 2022. No. 1. P. 71–82.
8. Kostyukova E. I., Germanova V. S., Bushlina K. Yu., Khoruzhiy V. I. Managerial accounting as an information base for making operational management decisions in agricultural organizations // Accounting in agriculture. 2021. No. 9. P. 24–36.
9. Ivashkevich V. B. Managerial accounting as a profession // International accounting. 2017. Vol. 20. No. 3 (417). P. 124–134.
10. Ostaev G. Ya., Gogolev I. M., Kondratiev D. V., Zlobina O. O. Managerial accounting: investments and determining the factor of competitiveness and competitive advantages // Russian Journal of Management. 2024. Vol. 12. No. 2. P. 309–320.
11. Ostaev G. Ya., Murina E. V., Gogolev I. M. Managerial accounting cost accounting in industrial production // Russian Journal of Management. 2024. Vol. 12. No. 1. P. 390–403.
12. Ostaev G. Ya., Khosiev B. N., Kaitmazov V. A. Managerial accounting: increasing the competitiveness of an economic entity // Criminological Journal. 2024. No. 2. P. 268–276.
13. Selezneva I. P., Shlyapnikova E. A., Selezneva I. A. Functional method of cost accounting for crop production // Development of economics, accounting, analytical and control-evaluation functions of management in agriculture: proceedings of the international scientific and production conference. (Izhevsk, October 18–19, 2018). Izhevsk : Izhevsk State Agricultural Academy, 2018. P. 91–94.
14. Khoruzhiy L. I., Romanova A. A. The place of cost calculation in inter-organizational management accounting of agro-industrial complex organizations // Reports of the TAA: collection of articles. M. : Russian State Agrarian University named after K.A. Timiryazev, 2021. P. II. Issue 293. P. 467–470.
15. Khosiev B. N., Ostaev G. Ya., Basieva L. V., Basieva L. B. Managerial accounting of wine production costs // Financial Economics. 2020. No. 3. P. 319–324.

Информация об авторах

Б. Н. Хосиев – доцент кафедры экономики и экономической безопасности Горского государственного аграрного университета, кандидат экономических наук, доцент;

Г. Я. Остаев – доцент кафедры бухгалтерского учета, финансов и аудита Удмуртского государственного аграрного университета, декан экономического факультета, кандидат экономических наук, доцент;

Н. Д. Эриашвили – профессор кафедры гражданского и трудового права, гражданского процесса Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя, кандидат исторических наук, кандидат юридических наук, доктор экономических наук, профессор, почетный работник сферы образования РФ, лауреат премии Правительства РФ в области науки и техники, лауреат премии Правительства РФ в области образования.

Information about the authors

B. N. Khosiev – Associate Professor of the Department of Economics and Economic Security of the Gorsky State Agrarian University, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

G. Ya. Ostaev – Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Audit of the Udmurt State Agrarian University, Dean of the Faculty of Economics, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor;

N. D. Eriashvili – Professor of the Department of Civil and Labor Law, Civil Procedure of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya. Kikot', Candidate of Historical Sciences, Candidate of Legal Sciences, Doctor of Economic Sciences, Professor, Honorary Worker of Education of Russia, Winner of an Award of the Government of Russia in the Field of Science and Technology, Winner of an Award of the Government of Russia in the Field of Education.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 10.04.2025; одобрена после рецензирования 17.04.2025; принята к публикации 23.04.2025.

The article was submitted 10.04.2025; approved after reviewing 17.04.2025; accepted for publication 23.04.2025.