

SWOT-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Васильева Анна Алексеевна,
студентка 4 курса финансово-учётного факультета,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации.
г. Калуга
e-mail: anna12216@yandex.ru

В условиях распространения процессов глобализации и интернационализации бизнеса, сельскохозяйственным организациям все сложнее ориентироваться в поиске адекватных механизмов конкуренции. Поэтому сегодня успех данных организаций во многом зависит от их усилий в сфере конкурентной политики и формировании конкурентоспособного предложения рынку.

При всем многообразии научных исследований на тему содержания и методики проведения SWOT-анализа, данный метод недостаточно адаптирован к условиям и специфике сельскохозяйственных организаций. Современные публикации в основном посвящены анализу состояния производственных организаций.

В данной статье рассмотрен перечень факторов внутренней и внешней среды конкретной сельскохозяйственной организации, предложены методические рекомендации по процедуре заполнения матрицы SWOT-анализа, а также проведена экспертная оценка состояния организации.

В результате исследования сделаны выводы на основе ранжированных экспертных оценок, а также даны рекомендации по использованию сильных сторон организации для преодоления возможных угроз, а также по использованию возможностей для сокращения слабых сторон организации. Проиллюстрированные схемы проведения и использования SWOT-анализа являются достаточно универсальными и могут быть взяты руководителями сельскохозяйственных организаций для применения в их практической деятельности.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегическое планирование, сельскохозяйственные организации, конкуренция, стратегия.

SWOT-анализ является одним из самых распространенных инструментов стратегического планирования. Он позволяет провести аналитическую работу с целью выявления сильных (strengths) и слабых сторон (weaknesses) организации, а также возможностей (opportunities) и угроз (threats) внешней среды. Сильные и слабые стороны относятся к факторам внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности и угрозы являются факторами внешней среды (то есть тем, что влияет на объект извне и при этом не может контролироваться объектом) [4].

В современных условиях для любой организации чрезвычайно важным и необходимым является перспективное планирование, которое заключается в выборе определенных индикаторов роста, разработке стратегии их достижения, определении тактики поведения в экономическом пространстве применительно к складывающейся ситуации. В большинстве учебников по экономике понятие «стратегия» трактуется как выбор способов и методов достижения хозяйствующим субъектом определенного положения на каком-либо товарном рынке [3; 6; 7].

Относительно сельскохозяйственной организации и её внутренней среды данный подход по многим причинам нельзя считать обоснованным.

В первую очередь, сегодня трудно говорить о наличии в России цивилизованного рынка хотя бы одного вида продовольствия.

Кроме этого, неустойчивость сельскохозяйственного производства, обусловленная диспаритетом, долгами прошлых периодов, медленным оборотом капитала, природными условиями диктует необходимость государственного регулирования.

Это означает, что государство формирует определенную административно-экономическую среду. В этой сфере между сельскохозяйственными организациями возникает конкуренция по поводу получения средств из государственного бюджета, участия в той или иной программе, приобретения других благ. Это позволяет говорить не столько о рыночной, сколько об экономической стратегии, реализация которой у организаций, имеющих разные уровни развития, будет осуществляться различными путями. Чем меньше у хозяйствующего субъекта возможность привлекать заемные средства, тем чаще он будет ориентироваться на малозатратные виды бизнеса, уходя от основной специализации, то есть выбирать стратегию диверсификации, которую необходимо рассматривать как путь создания эффективной экономики, основанной на изменении видов деятельности [9].

Итак, проведем SWOT-анализ ОАО «Разгуляй». Данная организация будет рассматриваться в стандартных условиях российской экономики, без учета кризисных явлений. Для начала дадим организации краткую характеристику.

ОАО «Разгуляй» является крупнейшим национальным агрохолдингом, который объединяет три отраслевых направления – сельскохозяйственное, зерновое и сахарное. Организация работает на аграрном рынке более двадцати лет и осуществляет свою деятельность в 16 субъектах Российской Федерации.

Под контролем ОАО «Разгуляй» находится около 16% сахарного рынка России. Объем производства сахара по итогам 2014 года составил более 600 тыс. тонн. Производственные активы сахарного направления включают 1 молочно-консервный комбинат, 10 сахарных заводов общей мощностью по переработке 4 млн. тонн сахарной свеклы и производство сахара-сырца 1,4 млн. тонн в год.

Производственные активы зернового направления включают в себя крупнейшую в России элеваторную сеть, крупнейшие рисоперерабатывающие комбинаты и мукомольные заводы.

Аграрное направление - это более 500 тыс. га земли, в том числе около 400 тыс. га – в обработке. Основными культурами являются: зерновые, сахарная свекла, рис-сырец, соя. В 2014 году было выращено более 1,9 млн. тонн сахарной свеклы и около 600 тыс. тонн зерновых и прочих культур, в том числе более 100 тыс. тонн риса [11].

На рынке сахара к числу основных конкурентов ОАО «Разгуляй» относятся: ГК «Продимекс Холдинг», ГК «Доминант», «Сюкден». Крупнейшие конкуренты на рынке зерна - «Югтранзит», «Росинтерагросервис», «Агрико», «Юг Руси», «Астон» и другие [10].

Далее перейдем непосредственно к формулированию сильных и слабых сторон организации, благоприятных возможностей и угроз.

В таблице 1 представлена матрица SWOT- анализа ОАО «Разгуляй».

Т а б л и ц а 1

Матрица SWOT- анализа ОАО «Разгуляй»

1. Сильные стороны:	2. Слабые стороны:
1. 1. Лидирующее положение в отрасли. 1.2. Диверсификация бизнеса, вертикальная интеграция. 1.3. Нацеленность на высококорентабельные сегменты (свекловичный сахар, рисовая крупа). 1.4. Прозрачность бизнеса и позитивная кредитная история. 1. 5. Наличие собственной сырьевой базы.	2.1. Высокий износ производственных мощностей и необходимость их модернизации. 2.2. Увеличение долговой нагрузки и зависимость от внешнего финансирования. 2.3. Отсталость от конкурентов по упаковке и ассортименту. 2.4. Отсутствие маркетинговых исследований, преуменьшение значимости маркетинга.
3. Возможности:	4. Угрозы:
3.1. Осуществление государственной поддержки отрасли – системы пошлин в сахарном и рисовом сегменте. 3.2. Увеличение эффективности посредством реализации инвестиционной программы. 3.3. Низкая насыщенность рынка свекловичного сахара, невысокая конкуренция, возможности для консолидации.	4.1. Зависимость от сезонных факторов. 4.2. Зависимость от государственного регулирования - запрет на экспорт зерна. 4.3. Ухудшение финансовой ситуации. 4.4. Снижение рентабельности.

Теперь необходимо провести цифровую оценку влияния каждого фактора. Для этого участниками экспертной группы, которая формируется из специалистов, менеджеров всех уровней управления, заполняется анкета. Сила влияния каждого фактора на конкурентоспособность потенциала организации определяется по 5-балльной шкале (5 - очень сильная, 4 - сильная,

3 - средняя, 2 - слабая, 1 - очень слабая, 0 - нет влияния или фактор отсутствует).

Итоги экспертных оценок из каждой матрицы систематизируются в результирующей матрице с целью получения коллективной оценки.

Сначала рассчитывается средний балл по каждому фактору. Итог расчетов отражается в результирующей матрице (таблица 2). Для вычисления среднего значения по каждому фактору используется следующая формула:

$$B_{\text{ср.}} = \frac{S_j}{n},$$

где $B_{\text{ср.}}$ — среднее значение оценки по фактору;

S_j — сумма баллов по фактору;

n — количество экспертов, поставивших оценку по фактору [5].

Т а б л и ц а 2

Результирующая матрица средних значений

1. Преимущества	Балл(+)	Балл(-)	2. Недостатки
1.1. Лидирующее положение в отрасли.	3,55	4,075	2.1. Высокий износ производственных мощностей и необходимость их модернизации.
1.2. Диверсификация бизнеса, вертикальная интеграция.	3,15	3,275	2.2. Увеличение долговой нагрузки и зависимость от внешнего финансирования.
1.3. Нацеленность на высокорентабельные сегменты.	4,275	3,425	2.3. Отсталость от конкурентов по упаковке и ассортименту.
1.4. Прозрачность бизнеса и позитивная кредитная история.	3,35	3,15	2.4. Отсутствие маркетинговых исследований, преуменьшение значимости маркетинга.
1.5. Наличие собственной сырьевой базы.	4,45		
3. Возможности	Балл(+)	Балл(-)	4. Угрозы
3.1. Осуществление государственной поддержки отрасли – системы пошлин в сахарном и рисовом сегменте.	3,775	2,325	4.1. Зависимость от сезонных факторов.
3.2. Увеличение эффективности посредством реализации инвестиционной программы.	4,175	4,025	4.2. Зависимость от государственного регулирования - запрет на экспорт зерна.
3.3. Низкая насыщенность рынка свекловичного сахара, невысокая конкуренция, возможности для консолидации.	3,15	3,75	4.3. Ухудшение финансовой ситуации.
		3,45	4.4. Снижение рентабельности.

Результаты оценки факторов внутреннего состояния компании (преимущества и недостатки) и факторов конъюнктуры рынка (возможности и угрозы) ранжируем с учетом средних значений (таблица 3).

Т а б л и ц а 3

Результирующая матрица SWOT-анализа конкурентоспособности организации

1. Преимущества	Балл(+)	Балл(-)	2. Недостатки
1. 5.	4,45	4,075	2.1.
1. 3.	4,275	3,425	2.3
1. 1.	3,55	3,275	2.2.
1. 4.	3,35	3,15	2.4
1. 2.	3,15		
<i>Сумма баллов по преимуществам(+),%</i>	75,1	69,63	<i>Сумма баллов по недостаткам(-),%</i>
<i>Разница баллов по пунктам 1,2 (+/-), %</i>	5,47		
3. Возможности	Балл(+)	Балл(-)	4. Угрозы
3.2.	4,175	4,025	4.2.
3.1.	3,775	3,75	4.3.
3.3.	3,15	3,45	4.4.
		2, 325	4.1.
<i>Сумма баллов по возможностям(+),%</i>	74	56,13	<i>Сумма баллов по угрозам(-),%</i>
<i>Разница баллов по пунктам 3,4 (+/-), %</i>	17,87		

На первом месте стоит фактор из матрицы SWOT-анализа, получивший максимальную среднюю оценку экспертов, на последнем - получивший минимальную среднюю оценку.

Ниже представлен расчет суммы баллов в процентном выражении по отдельным позициям (таблица 4).

Т а б л и ц а 4

Расчет суммы баллов в процентном отношении по отдельным позициям

<p>1. Преимущества $S = 4,45 + 4,275 + 3,55 + 3,35 + 3,15 = 18,775$; $M = 5 \times 5 = 25$; $18,775 — X\%$ $25 — 100\%$; $X = 18,775 \times 100\% / 25 = 75,1 \%$.</p>	<p>2. Недостатки $S = 4,075 + 3,425 + 3,275 + 3,15 = 13,925$; $M = 4 \times 5 = 20$; $13,925 — X\%$ $20 — 100\%$; $X = 13,925 \times 100\% / 20 = 69,63\%$.</p>
<p>3. Возможности $S = 4,175 + 3,775 + 3,15 = 11,1$; $M = 3 \times 5 = 15$; $11,1 — X\%$ $15 — 100\%$; $X = 11,1 \times 100\% / 15 = 74\%$.</p>	<p>4. Угрозы $S = 4,025 + 3,75 + 3,45 + 2, 325 = 11,225$; $M = 4 \times 5 = 20$; $11,225 — X\%$ $20 — 100\%$; $X = 11,225 \times 100\% / 20 = 56,13 \%$.</p>

Нацеленность ОАО «Разгуляй» на высокорентабельные сегменты, максимально высоко оцененная экспертами закладывает крепкие основы деятельности организации — силу данного фактора конкуренты не могут подорвать, либо это потребует от последних значительных капитальных вложений. Диверсификация бизнеса и вертикальная интеграция, которые получили самые низкие оценки, являются резервами повышения конкурентных преимуществ за счет деятельности, направленной на усиление влияния данных факторов.

Высокий износ производственных мощностей и необходимость их модернизации оказывают самое сильное влияние на снижение конкурентоспособности. В отношении них в первую очередь необходимо предпринять меры, направленные на уменьшение их отрицательного воздействия. Не слишком высокое отрицательное влияние на конкурентоспособность оказывает отсутствие маркетинговых исследований, то есть фактор, который получил самую низкую оценку экспертов.

Увеличение эффективности посредством реализации инвестиционной программы является, по мнению экспертов, максимальной возможностью организации и на её осуществление должны быть направлены имеющиеся ресурсы. В то же время, как считают эксперты, особое внимание следует обратить на зависимость организации от государственного регулирования, ведь данный фактор в большей степени подрывает её конкурентоспособность.

Задача менеджмента организации — использовать указанные возможности, избежав угроз.

Таким образом, в результате проведения SWOT-анализа были выявлены сильные, слабые стороны ОАО «Разгуляй», его возможности и угрозы. Также проведена экспертная оценка состояния организации и даны рекомендации, необходимые для дальнейшего эффективного развития данной организации и рационального использования имеющихся ресурсов.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. ГУБАНОВА Е.В. SWOT-АНАЛИЗ КАК ВАЖНЕЙШИЙ ЭЛЕМЕНТ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ ОРГАНИЗАЦИИ // АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКИХ, ЮРИДИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНО-ГУМАНИТАРНЫХ НАУК. МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ. ПОД РЕД. Т.В. АЛФЕРОВОЙ. – ПЕРМЬ: АНО ВО «ПЕРМСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ», 2015. – С. 12-15.
2. ГУБАНОВА Е.В. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ // ПУТИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА: ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ПЕРСПЕКТИВЫ И НАПРАВЛЕНИЯ ОПТИМИЗАЦИИ. МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ. ПОД РЕДАКЦИЕЙ ПИРОГОВОЙ Т.Э., НИКИФОРОВА Д.К. – КАЛУГА: ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЭЙДОС», 2015. – С. 106-110.
3. ДУБРОВСКАЯ Е.С. ЭКОНОМИКА: УЧЕБНИК. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2012. – 256 С.

4. МАРКОВА В.Д., КУЗНЕЦОВА С.А. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПОНЯТИЯ, КОНЦЕПЦИИ, ИНСТРУМЕНТЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. СПРАВОЧНОЕ ПОСОБИЕ. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 С.
5. МЕНЕДЖМЕНТ : УЧЕБНИК ДЛЯ ПРИКЛАДНОГО БАКАЛАВРИАТА / ПОД ОБЩ. РЕД. Н. И. АСТАХОВОЙ, Г. И. МОСКВИТИНА. – М.: ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮРАЙТ, 2014. – 422 С.
6. НАЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: УЧЕБНИК / ПОД ОБЩ. РЕД. Р.М. НУРЕЕВА. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 655 С.
7. ЭКОНОМИКА: УЧЕБНИК / М.В. КУДИНА. – М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2013. – 368 С.
8. МАЙСАК О. С. SWOT-АНАЛИЗ: ОБЪЕКТ, ФАКТОРЫ, СТРАТЕГИИ. ПРОБЛЕМА ПОИСКА СВЯЗЕЙ МЕЖДУ ФАКТОРАМИ // ПРИКАСПИЙСКИЙ ЖУРНАЛ: УПРАВЛЕНИЕ И ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ. – 2013. – № 1 (21). – С. 151-157.
9. БОЛДЫРЕВА С.Б., АКСЕНОВА Т.Н. ВЫБОР И ФОРМИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://ECONOMICARGGU.RU/2011_1/BOLDIREVA.PDF](http://ECONOMICARGGU.RU/2011_1/BOLDIREVA.PDF) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ 15.10.2015 Г.)
10. БЕРЛАЙ В.С. АГРОМАРКЕТИНГ КАК ЭЛЕМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ АПК.[ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]. – РЕЖИМ ДОСТУПА: ITKOR.RU/HELPEДУ/MARK/SOURCE/MARK_UCH _POSOB_AGRO.DOC (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ 15.10.2015 Г.)
11. ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ ОАО «ГРУППА «РАЗГУЛЯЙ». [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.RAZ.RU](http://WWW.RAZ.RU) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ 15.10.2015 Г.)
12. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ФИНАНСОВОГО БУДУЩЕГО НА ОСНОВЕ SWOT-АНАЛИЗА. [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС]. – РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.PROFIZ.RU/PEO/10_2012/INANSOVOE_BUDUSCHEE](http://WWW.PROFIZ.RU/PEO/10_2012/INANSOVOE_BUDUSCHEE) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ 15.10.2015 Г.)

SWOT-ANALYSIS AS A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING OF AN AGRICULTURAL ORGANIZATION

Vasileva Anna Alekseevna,

*a fourth-year student of the Finance and accounting department,
Finance University under the Government of the Russian Federation,
Kaluga*

e-mail: anna12216@yandex.ru

In the conditions of distribution of processes of globalization and internationalization of business, it is more difficult for agricultural organizations to orient in the search of adequate mechanisms of competition. Therefore today success of these organizations depends on their efforts in the field of competition politics and forming of the competitive offering to the market.

Despite a variety of scientific research devoted to the content and methodology of the SWOT-analysis, this method is insufficiently adapted to the conditions and specifics of agricultural organizations. Modern publications are mainly devoted to the analysis of productive organizations.

The list of factors of internal and external environment of certain agricultural organization is considered in this article, methodical recommendations about procedure of filling of a matrix of SWOT-of the analysis are offered, and the expert estimation of the state of the organization is also conducted.

As a result of research conclusions on the basis of the ranged expert estimates are drawn, and recommendations about use of strengths of the organization for overcoming of possible threats, and also about use of opportunities for reduction of weaknesses of the organization are also made.

The illustrated schemes of carrying out and use of SWOT analysis are universal enough and can be taken by the managers of agricultural organizations for application in their practical activity.

Keywords: SWOT-analysis, the strategic planning, agricultural organizations, competition, strategy.