

Развитие бизнеса на сельских территориях (на основе SWOT-анализа)

© 2009 Т.А. Забазнова, Е.Г. Попкова

Представлен алгоритм, описывающий методику определения перспективных направлений развития бизнеса на сельской территории, отражены этапы и мероприятия стратегического планирования устойчивого развития района сельского типа.

Ключевые слова: бизнес на сельских территориях, SWOT-анализ, модель GETS, метод Дельфи.

В условиях спада сельскохозяйственного производства и возрастающей в связи с этим на селе безработицы большое значение приобретает развитие на сельских территориях предпринимательства как в сфере производства, так и в сфере услуг. Переход к устойчивому развитию требует скоординированных действий во всех сферах жизни общества, адекватной переориентации социальных, экономических и экологических институтов государства, регулирующая роль которого в таких преобразованиях является основополагающей. При этом устойчивое развитие необходимо рассматривать как процесс в направлении таких изменений в различных отношениях и сферах общественной жизни, которые приводят к способности не только повышать уровень благосостояния граждан данной территории, но и увеличивать ее потенциал для следующих поколений.

Для современной России особенно актуальна разработка проблем устойчивого развития сельских территорий. Для обеспечения устойчивого развития сельских территорий активными участниками этого процесса должны стать конкурентоспособными малые и средние предприятия в сельских муниципальных образованиях. Таким образом, одним из факторов устойчивого развития сельских территорий является развитие в сельских муниципальных образованиях предпринимательства. Сельское предпринимательство позволит решить многочисленные проблемы сельских территорий, среди которых наиболее актуальными остаются повышение качества бытовых услуг на селе, использование местных ресурсов, новых технологий, обеспечение занятости сельского населения одновременно с повышением его уровня жизни.

Важнейшим инструментом устойчивого развития сельских территорий является стратегическое планирование на локальном уровне. Оно предусматривает: согласование групповых интересов в обществе, идентификацию проблем и потенциалов развития территории, а также иных имеющихся ресурсов, определение целей и задач развития, разработку подходов и направлений

долгосрочного развития на основе выбора вариантов наиболее эффективного использования потенциалов и ресурсов; формирование программ и проектов. Таким образом, стратегическое планирование может быть направлено и на выявление стратегических альтернатив развития бизнеса в рамках осуществления устойчивого развития сельских территорий.

Главными особенностями проведения стратегического планирования развития бизнеса и предпринимательской деятельности сельских территорий являются максимальное вовлечение различных целевых групп в процессы планирования, экономическая оценка социального, экономического и экологического потенциала территорий в разрезе сельских администраций, а также применение экономико-математической модели при формировании оптимального набора экономических, социальных и экологических проектов развития предпринимательства¹.

Процесс стратегического планирования предполагает ряд этапов (табл. 1).

Анализ маркетинговых возможностей позволяет определить сложившееся соотношение между потребительскими нуждами и реальным потенциалом предприятия для удовлетворения этих нужд и получения прибыли. При анализе маркетинговых возможностей сельской территории определяются потенциал развития территории и субъекты (направления бизнеса), способные удовлетворить потребительские нужды населения данной территории. Представим алгоритм формирования стратегий развития предпринимательства в рамках устойчивого развития сельской территории (рис. 1).

Критерием экономической эффективности размещения и развития конкретной отрасли и определения перспективных направлений развития бизнеса на селе является насыщенность рынка продукцией или услугами, которые способны

¹ Любаненко А.В., Цибульский В.Р. Особенности SWOT-анализа при выборе стратегии развития г. Тюмени: Докл. на семинаре «Образование и наука как факторы устойчивого развития региона» Комиссии по устойчивому развитию Государственной Думы РФ, 24-25 дек. 2002 г.

Таблица 1. Этапы и мероприятия стратегического планирования устойчивого развития района сельского типа

Этапы	Мероприятия
1. Сбор актуальной информации о проблемах и потенциалах развития района сельского типа	Формирование достоверной информационной базы о современной ситуации и перспективах развития территории на основе сбора статистических данных, анкетирования и интервью
2. Анализ сильных и слабых сторон развития сельских территорий	Проведение SWOT-анализа. Отражение полученных данных в матричном и картографическом виде. Выявление "точек роста". Экономическая оценка потенциалов развития района на основе проведения расчетов экономической оценки производственного, социального, природно-ресурсного потенциала и экологической ситуации в разрезе сельских администраций и выявление стратегических альтернатив развития
3. Разработка главной цели и стратегических направлений развития сельской территории	Формулировка и широкое общественное обсуждение главной цели и стратегических направлений и задач развития в рамках круглого стола, их согласование с областной администрацией. Установление критериев их достижения
4. Разработка стратегии развития сельской территории на основе сформулированных направлений развития	Оценка приоритетности целей и задач развития. Формирование портфеля проектов развития на participative основе. Комплексная социо-эколого-экономическая оценка проектов развития. "Наполнение" стратегии проектами и программами, обеспечивающими ее реализацию. Формирование стратегии социально-экономического развития. Согласование проекта стратегии со всеми участниками процесса планирования
5. Широкое обсуждение, доработка и утверждение стратегического плана развития компетентными органами	Широкое обсуждение стратегии в прессе и за "круглыми столами" с использованием разработанных карт. Систематизация и учет высказанных замечаний. Обсуждение и утверждение стратегии местными органами управления и власти. Публикация окончательной версии стратегии в СМИ

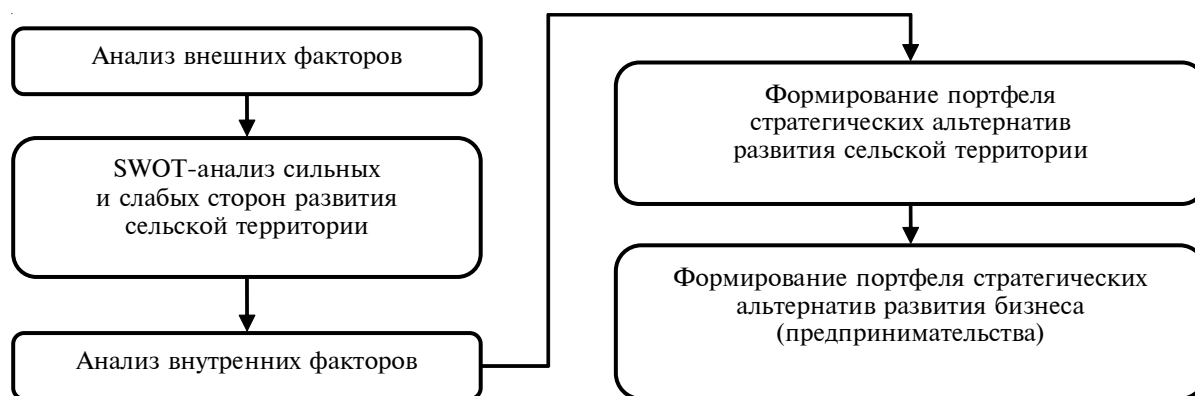


Рис. 1. Алгоритм формирования стратегических альтернатив в рамках устойчивого развития сельских территорий

предоставлять сельские предприниматели конкретной территории.

Алгоритм, представленный на рисунке, описывает методику определения перспективных направлений развития бизнеса на сельской территории. Первоначально проводится анализ текущей конъюнктуры рынка сельскохозяйственной продукции и продовольствия. Для этого по каждому из производимых видов продукции определяется потенциальная емкость рынка (табл. 2), далее исследуются особенности потребления основных групп продовольственных товаров и структура сельскохозяйственного производства, что позволяет определить перспективы развития отрасли:

1. Потенциальная емкость продовольственного рынка определяется на основании норм потребления продуктов питания и численности населения.

2. Вводится коэффициент насыщенности рынка продовольственных товаров:

$$K_n = \PhiП / E_p, \quad (1)$$

где K_n - коэффициент насыщенности рынка продовольственных товаров, %;

$\PhiП$ - фактическое потребление продовольственных товаров населением Алтайского края;

E_p - потенциальная емкость рынка.

Анализ насыщенности товарного рынка позволяет определить товарные группы, по кото-

Таблица 2. Потенциальная емкость потребительского рынка (района)

Товарная группа	Норма потребления H_n кг/год на человека	Численность населения $Ч_n$	Потенциальная емкость $E_n = H_n \cdot Ч_n$, тыс. т
1. Животноводство			
- свиноводство			
...			

рым спрос покупателей удовлетворяется не полностью. Низкий коэффициент насыщенности рынка определенного вида продукции показывает, что основным направлением развития предпринимательской деятельности сельскохозяйственных предприятий должно стать развитие данного направления.

SWOT-анализ сильных и слабых сторон территории позволяет оценить реальные возможности сельхозпредприятий, расположенных на территории сельского административного района. Результаты SWOT-анализа являются структурированной по подсистемам информацией, позволяющей выявить сильные и слабые стороны территории, определить потенциальные возможности и угрозы. SWOT-анализ заканчивается выявлением областей наибольших возможностей всех подсистем и в целом всей сельской территории для формирования стратегических точек роста².

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса, поскольку основной целью проведения SWOT-анализа выступает создание структурированной информации в рамках единой SWOT-модели. Основными проблемами проведения SWOT-анализа являются³:

1) отсутствует система выборки показателей внутренней и внешней среды для построения SWOT-матрицы. Это является ключевой проблемой, поскольку от правильного подбора факторов зависит исход всего анализа;

2) для проведения SWOT-анализа необходимо создание специальной рабочей группы. Это требует от предприятия определенных как временных, так и финансовых затрат, что может на начальной стадии негативно сказаться на результатах от внедрения SWOT-анализа;

3) в настоящее время в отечественной практике отсутствует четкая методика проведения SWOT-анализа. Имеющиеся рекомендации по его проведению носят общий характер и не содержат нацеленных практических указаний. Кроме

² Рекомендации проекта «Тасис» по проведению SWOT-анализа городской экономики. 2007. Режим доступа: <http://www.urbanecomomics.ru>.

³ Кострицкий В.Я., Федорова О.В. SWOT-анализ в системе корпоративного управления // Современное управление. 2007. □8.

того, отсутствует методика выборки и оценки анализируемых факторов, без чего SWOT-анализ не может дать объективный результат.

Чтобы проанализировать внутреннюю среду предприятия, рекомендуется рассмотреть такие области, как финансы, производство, управление, трудовые ресурсы.

При SWOT-анализе сельского административного района оцениваются следующие показатели:

1) в сельскохозяйственном производстве: наличие опыта в конкретной отрасли; специализация производства (доля отрасли в ВП); темп роста производства продукции животноводства; темп роста продукции растениеводства; коэффициент насыщенности рынка продовольственными товарами;

2) в оценке трудовых ресурсов: численность сельского населения; численность и движение работников предприятий; экономически активное население; уровень занятости населения; уровень безработицы;

3) в рекреационных возможностях: наличие водных ресурсов; наличие природной кормовой базы для животноводства; развитие транспортной сети; инфраструктура рынка; близость краевого центра; наличие крупных предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности; доля малых предприятий на рынке; наличие инфраструктуры для развития туризма; имидж территории.

Сочетание рассмотренных вариантов проведения анализа позволяет получить исчерпывающее описание внутреннего состояния предприятия.

Изучение окружающей среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние группы давления, оказывающие влияние на поведение предприятия.

Анализ внешней среды можно построить в соответствии с моделью GETS: Government (правительство), Economy (экономика), Technology (технология), Society (общество). Угрозы и возможности, с которыми сталкиваются предприятия, разделяют на эти четыре области. При детальном рассмотрении их можно разбить на более мелкие составляющие.

Для того чтобы оценить факторы внешней среды по степени их воздействия на развитие

предпринимательства, целесообразно использовать оценку рисков. Главное в оценке коммерческого риска - возможность построения кривой риска и определения зон и показателей допустимого, критического и катастрофического рисков⁴.

Для рационального использования входной информации необходимо преобразовать ее в форму, удобную для дальнейшего анализа, т.е. формализовать (или преобразовать в числовую форму). Для формализации входных данных SWOT-матрицы применяется метод ранжирования. Использование данного метода позволяет повысить надежность результатов SWOT-анализа.

Метод ранжирования состоит в том, что эксперту предлагается присвоить числовые ранги каждому из приведенных в анкете факторов. Для повышения доверия к принципиально субъективным экспертным оценкам проводят анкетирование нескольких экспертов. При этом удобнее воспользоваться относительными весами факторов.

Результаты опроса m экспертов относительно n факторов сводятся в матрицу $\{A_{ij}\}$ размерности $m \times n$ - матрицу опроса. Элемент A_{ij} матрицы $\{A_{ij}\}$ - это оценка (ранг), которую поставил i -й эксперт j -му фактору. Здесь: $i = (1, m), j = (1, n)$.

Элементы исходной матрицы, или матрицы опроса преобразуют (пересчитывают) по формуле

$$S_{ij} = A_{max} - A_{ij} \tag{2}$$

где S_{ij} - преобразованный ранг;

A_{max} - максимальный элемент матрицы опроса.

В результате трансформации формируется матрица S - матрица преобразованных рангов: $\{S_{ij}\}, i = (1, m), j = (1, n)$. Для каждого столбца

матрицы S определяется сумма R_j - групповая (или обобщенная) оценка j -го фактора:

$$R_j = S_{1j} + S_{2j} + S_{3j} + \dots + S_{ij} + \dots + S_{mj}, j = 1, n. \tag{3}$$

Затем вычисляется относительный вес каждого фактора по всем групповым оценкам:

$$W_j = R_j / (R_1 + R_2 + \dots + R_i + \dots + R_n), j = 1, n, \tag{4}$$

где $W_1 + W_2 + \dots + W_i + \dots + W_n = 1$.

На заключительном шаге назначаются ранговые оценки на основе относительных весов факторов W_j в соответствии с правилом - большему значению весового коэффициента W_j присваивается высший ранг.

С помощью метода ранжирования факторы, характеризующие направление развития бизнеса и его окружение, разделяются на четыре группы: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы. В каждой группе показатели располагаются в порядке значимости, причем их количество не должно превышать пяти, чтобы не загромождать анализ.

Далее заполняется SWOT-матрица (рис. 2).

Цель построения SWOT-матрицы состоит в том, чтобы сфокусировать внимание на построении четырех групп различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних факторов.

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий. Стратегии именуются по названию анализируемых внутренних и внешних обстоятельств. Так, при анализе пары факторов "силы - возможности" формируется группа стратегий, которая относится к

		← Силы					→ Слабости				
		S(5)	S(4)	S(3)	S(2)	S(1)	W(1)	W(2)	W(3)	W(4)	W(5)
Возможности	O(5)										
	O(4)										
	O(3)										
	O(2)										
	O(1)										
Угрозы	T(1)										
	T(2)										
	T(3)										
	T(4)										
	T(5)										

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа

⁴ Косинова Е.А. Развитие сельского туризма как перспективного вида предпринимательства в рекреационной сфере Ставропольского края // Вестн. Северо-Кавк. гос. техн. ун-та. 2006. □ 1.

типу "стратегии SO". Для другой пары факторов "силы - угрозы" создается группы "стратегии ST" и т.д.

Стратегии WT (“слабости - угрозы”): целью любой из стратегий данного типа является минимизация слабостей и угроз. Стратегии WO (“слабости - возможности”) пытаются минимизировать слабости и одновременно максимизировать возможности.

Стратегии ST (“силы - угрозы”) - цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить силы, и при этом минимизировать угрозы.

Стратегии SO (“силы - возможности”) - при такой стратегии следует стремиться максимизировать одновременно и силы, и возможности.

Построение SWOT-матрицы и формирование четырех групп стратегий осуществляются с определенной периодичностью (в зависимости от специфики предприятия и динамики изменения окружающей его среды).

Каждая SWOT-матрица (на определенный момент времени) рассматривается в свете наиболее приоритетных нужд и задач предприятия. С течением времени ряд показателей, являющихся входными данными для проведения SWOT-анализа, может меняться, что, в свою очередь, провоцирует корректировку результатов.

После получения четырех групп стратегий необходимо последующий их анализ с целью выбора наиболее приоритетных стратегий для дальнейшей работы предприятия.

Обработку результатов построения SWOT-матрицы (набор стратегий) предлагается осуществлять с помощью метода Дельфи (как за отдельный период времени, так и в динамике). Метод Дельфи - это итерационная процедура, которая позволяет подвергать мнению каждого эксперта критике со стороны всех остальных, не заставляя их фактически сталкиваться лицом к лицу. Идея метода заключается в том, чтобы создать механизм, обеспечивающий сохранение анонимности точек зрения отдельных лиц и тем самым свести к минимуму влияние красноречивых и обладающих даром убеждать личностей на поведение группы в целом. Такая процедура позволяет всем экспертам принять в расчет обстоятельства, которые они могли случайно пропустить или которыми они пренебрегали в предыдущих турах. Регулируемая обратная связь реализуется путем проведения нескольких туров опроса, причем обработка результатов каждого тура осуществляется с помощью статистических методов, и результа-

ты обработки сообщаются экспертам. Регулируемая обратная связь снижает влияние индивидуальных и групповых интересов, которые не относятся к решаемым задачам, т.е. обратная связь повышает устойчивость и надежность групповой оценки (степень доверия к ней). Экспериментально установлено, что при использовании метода Дельфи наличие в группе менее знающих экспертов оказывает более слабое влияние их на групповую оценку, чем при простом усреднении оценок, поскольку итерация помогает этим специалистам уложить свои оценки за счет использования информации от более компетентных специалистов.

В число проблем, сдерживающих развитие предпринимательства на селе, входят (на примере сельского туризма)⁵:

1) наличие большого количества норм и ограничений на предпринимательскую деятельность с широким спектром составляющих, лицензирование на многие из которых создает серьезный барьер для малого предпринимательства;

2) высокий уровень обобществления в аграрной сфере и малый удельный вес частного сектора, представленного в основном фермерами и личными подсобными хозяйствами, что не стимулирует ведение предпринимательства “на свой страх и риск”;

3) низкий уровень доходов российского сельского населения, не позволяющий произвести даже начальные инвестиции в любой бизнес;

4) отсутствие соответствующего имиджа России как туристической страны за рубежом, также не стимулирующее спрос на данный продукт среди иностранцев;

5) неразвитость сельской инфраструктуры, сопутствующего сервиса, комфорта отпугивает часть клиентов;

6) неразвитость рекламы и системы маркетинга в целом, делающая недоступным получение информации потенциальными клиентами;

7) отсутствие соответствующей системы поддержки этого нового бизнеса, подготовки кадров и консультирования.

Применение предложенной методики проведения SWOT-анализа поможет выделить ключевые показатели, позволяющие охарактеризовать состояние предпринимательства на сельской территории, а также оценить обстановку с точки зрения дальнейшего развития приоритетных направлений бизнеса.

Поступила в редакцию 08.01.2009 г.

⁵ Косинова Е.А. Указ. соч.