

ПРОВЕДЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ НА СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ КРЫМ

Николай Юрьевич ШИПИЛОВ ^{a*}, Ольга Сергеевна ОЧЕРЕДНИКОВА ^b

^a кандидат технических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита, Севастопольский государственный университет, Севастополь, Российская Федерация
nik.shipilov@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 7770-2780

^b студентка магистратуры института финансов, экономики и управления, Севастопольский государственный университет, Севастополь, Российская Федерация
olga.ocherednikova@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 9141-9211

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 19.02.2019

Получена в доработанном виде 07.03.2019

Одобрена 19.03.2019

Доступна онлайн 26.04.2019

УДК 631.15

JEL: L23, M41, O21, Q16, Q18

Аннотация

Предмет. Усиление роли контроллинга и стратегического планирования в связи со значительным увеличением объема информации, необходимой для изучения в процессе создания конкурентоспособной организации, создает предпосылки к росту значимости такого метода анализа сильных и слабых сторон предприятия, как SWOT-анализ. В настоящее время SWOT-анализ – один из самых распространенных видов управленческого анализа в оперативном и стратегическом управлении сельскохозяйственными организациями, он позволяет выявлять и структурировать сильные и слабые стороны предприятия, а также потенциальные возможности и угрозы.

Цели. Проведение SWOT-анализа на примере ООО «Севастопольский» для оценки конкурентоспособности организации и определения стратегических направлений развития сельскохозяйственной отрасли.

Методология. Использовались методы наблюдения, сравнения, описания, измерения, формализации, анализа, синтеза и др.

Результаты. Практически применены основы SWOT-анализа в стратегической диагностике среды сельскохозяйственных предприятий Республики Крым и Севастополя. Апробирована количественная методика анализа функционирования базового предприятия аграрной отрасли, разработана матрица оценок взаимодействия факторов SWOT-анализа. Даны рекомендации по максимизации сильных сторон и возможностей организации, а также предложены компенсирующие мероприятия по устранению слабых сторон и минимизации внешних угроз.

Выводы. Применение SWOT-анализа при стратегическом планировании на предприятии сельского хозяйства является необходимым условием для достижения финансовой эффективности и независимости хозяйствующего субъекта. Систематизированная матрица SWOT-анализа с указанием внешних и внутренних факторов, оказывающих непосредственное влияние на результаты деятельности предприятия, позволяет сформулировать перечень первоочередных мероприятий, которые должна провести компания для совершенствования системы управления.

Ключевые слова: сельское хозяйство, растениеводство, SWOT-анализ, стратегическое планирование, земельно-имущественный комплекс

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2019

Для цитирования: Шипилов Н.Ю., Очередникова О.С. Проведение SWOT-анализа при стратегическом планировании на сельскохозяйственных предприятиях Республики Крым // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2019. – Т. 18, № 4. – С. 696 – 713.
<https://doi.org/10.24891/ea.18.4.696>

Как один из важнейших качественных конкурентоспособности сельхозпредприятий инструментов для оценки на рынке SWOT-анализ представлен и

практически применен во многих научных публикациях (см., например, работы¹ [1–3]).

В статье [1] проводится качественный анализ деятельности предприятия растениеводства с использованием SWOT-анализа. В результате исследования финансовой отчетности организации автором выделены сильные стороны и возможности в деятельности предприятия. К ним относятся рост производительности труда, сокращение уровня трудоемкости производства зерновых культур, динамичный рост прибыли от продаж, благоприятные природно-климатические и почвенные условия, позволяющие выращивать большое разнообразие сельскохозяйственных культур и получать высокие и устойчивые урожаи. Среди отрицательных факторов, влияющих на конкурентоспособность и эффективность сельскохозяйственного предприятия автор выделил недостаточную дифференцированность хозяйственной деятельности, зависимость от арендодателей в части площадей под засев зерновых культур, приобретение некачественного семенного материала и др.

Применение SWOT-анализа при исследовании деятельности сельскохозяйственного предприятия ООО «Севастопольский», занимающегося производством и реализацией овощной продукции открытого грунта, дает большие возможности для оценки уровня конкурентоспособности выращиваемой продукции и в целом сельскохозяйственного предприятия. Внутренняя обстановка исследуемого предприятия будет отражена через анализ сильных и слабых сторон деятельности земельно-имущественного комплекса, при этом возможности и угрозы преимущественно относятся к внешним факторам, элементам рыночной среды [4].

Первый этап: поиск сильных и слабых сторон (рис. 1).

Второй этап: проверка важности сильных и слабых сторон.

¹ Ашурметова Н.А. Использование SWOT-анализа для оценки конкурентоспособности фермерских хозяйств // Материалы XI международной научно-практической конференции «Аграрная наука – сельскому хозяйству». Барнаул: Алтайский государственный аграрный университет, 2016. С. 164–166.

Не все перечисленные слабые и сильные стороны следует использовать в SWOT-анализе. Необходимо исключить незначительные факторы. Для этого проведем оценку важности представленных на рис. 1 параметров [3], оценив влияние каждого на удовлетворенность клиентов и на прибыль предприятия (табл. 1, 2).

В результате проверки все незначительные параметры отсеются, и итоговый рейтинг сильных и слабых сторон будет готов (табл. 3).

Третий этап: поиск возможностей роста и угроз предприятия (рис. 2).

Четвертый этап: проверка реальности каждой возможности роста и угрозы. Исключаем лишние возможности и угрозы, не влияющие на прибыль бизнеса и удовлетворенность клиентов, строим итоговый рейтинг возможностей и угроз ООО «Севастопольский» (табл. 4–6).

Седьмой этап: составление таблицы SWOT-анализа. Переносим все факторы в таблицу SWOT-анализа, сохраняя рейтинг важности (рис. 3).

Таким образом, исследовав внутреннюю среду сельскохозяйственного предприятия ООО «Севастопольский», следует выделить следующие конкурентные преимущества:

- внедрена инновационная система капельного орошения для овощеводства открытого грунта²;
- начало строительства системы гидромелиорации;
- динамичный рост производственных мощностей за счет создания современного парка сельскохозяйственных машин и оборудования зарубежного и отечественного производства, не имеющих аналогов в Крыму [5];

² Носов А.Л. Инновации в АПК // Материалы международной научно-практической конференции «Научное обеспечение инновационного развития агропромышленного комплекса регионов РФ», Лесниково: Курганская государственная сельскохозяйственная академия им. Т.С. Мальцева, 2018. С. 168–172.

- на предприятии работают ведущие ученые в области биологии и сельского хозяйства Крыма и РФ, сформирована профессиональная команда агрономов и экспертов по сельскому хозяйству;
- масштабное строительство тепличных комплексов, что позволит круглогодично реализовывать на рынках востребованный ассортимент свежих овощей и фруктов³;
- благоприятные климатические условия для выращивания сельскохозяйственной продукции: климат в пос. Сахарная Головка умеренно теплый, со значительным количеством осадков, среднегодовая температура составляет 11,9°, среднегодовая норма осадков – 477 мм [6];
- новые рабочие места для жителей пос. Сахарная Головка, Севастополя и Республики Крым.
- на землях ООО «Севастопольский» возведена система капельного орошения для овощеводства открытого грунта общей поливной площадью более 80 га, при этом ощутима нехватка воды для полива сельскохозяйственных культур, что требует бурения скважин; для реализации этого проекта требуется получение лицензии на пользование недрами в целях добычи подземных вод, что сопряжено с многочисленными согласованиями в различных инстанциях Севастополя и крупными финансовыми затратами [7];
- невыполнение в полной мере работ, услуг от контрагентов;
- большая зависимость от поставщиков качественного семенного материала. В 2017 г. предприятие столкнулось с тем, что часть воздушных луковиц чеснока была заражена, что привело к падению урожайности этой культуры;

Приведенные конкурентные преимущества являются сильной стороной деятельности исследуемого хозяйствующего субъекта. В ходе исследования выявлены слабые стороны в деятельности организации:

- недостаток складских площадей (навесов, складов, холодильных установок) под хранение сельскохозяйственной продукции;
- слабая интеграция сельского хозяйства с санаторно-курортным комплексом Крыма (половина земель ООО «Севастопольский» находится в санитарной зоне реки Черная, что не позволяет использовать на данной территории удобрения и средства защиты растений, без которых практически невозможно вырастить значительные объемы сельскохозяйственной продукции)⁴;
- дороговизна поставок продукции предприятия за пределы Крыма на российский и мировой рынки; на формирование стоимости продукции оказывают влияние транспортные расходы, увеличивая как стоимость, так и сроки доставки [8];
- отсутствие мощной рекламной компании с задействованием всех основных каналов продвижения.

Проанализировав сильные, слабые стороны, возможности и потенциальные угрозы, мы пришли к выводу, что ООО «Севастопольский» следует делать упор на улучшение качества и расширение ассортимента продукции, а в первую очередь – на снижение себестоимости реализуемой продукции [9, 10].

Что касается внешних факторов, то они также оказывают существенное влияние на предприятие и результаты его функционирования.

Если обратиться к потенциальным возможностям ООО «Севастопольский», то к ним стоит отнести вариант получения

³ Пастухов А.С. Развитие инвестиционной деятельности в сельском хозяйстве Республики Крым // Материалы XII межрегиональной научно-практической конференции с международным участием «Интеграция Республики Крым в систему экономических связей Российской Федерации: теория и практика управления». Симферополь: ДИАПИ, 2016. С. 135–137.

⁴ Грачева Т.Д., Мартюшин В.А. Проблемы водообеспечения Республики Крым // Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы естественных и технических наук – 2017». Дмитровград: Научная мысль, 2017. С. 19–25.

льготной государственной поддержки, поскольку ООО «Севастопольский» является участником свободной экономической зоны Севастополя [11].

Существует возможность получения ежегодной государственной субсидии по приобретенному парку сельскохозяйственной техники, а также системы мелиорации⁵.

В 2017 г. предприятие выращивало только одну сельскохозяйственную культуру – чеснок, в 2018 г. ООО «Севастопольский» расширило производство, вырастив и реализовав восемь культур, включая огурцы, томаты, свеклу, кабачки, поэтому в последующие годы при правильной контроллинговой политике у предприятия есть потенциал для дальнейшего расширения ассортимента сельхозпродукции. Также при рациональном и грамотном управлении предприятие в будущем может добиться безотходного производства [12].

Также предприятие подвержено угрозам со стороны, они могут быть связаны с появлением новых, более сильных конкурентов, потерей урожая в связи с неблагоприятными погодными условиями, снижением цен на реализуемую продукцию при росте урожая, ростом текучести кадров из-за сезонного характера работы предприятия и др.

По нашему мнению, для слабых сторон и возможных угроз должны быть продуманы и реализованы компенсирующие мероприятия, а именно:

- поиск альтернативных вариантов на отечественном рынке при неизменном качестве посадочного материала;
- заключение долгосрочных контрактов на взаимовыгодных условиях на поставку продукции;
- проведение своевременных маркетинговых исследований и прогнозирование спроса и предложения;
- производство продукции, пользующейся наибольшим спросом у потребителей;
- рост стимулирования труда, улучшение их условий [13];
- выпуск максимально экологичной продукции, расширение ассортимента и поддержание приемлемой цены;
- разработка рекламной кампании с задействованием всех возможных СМИ.

Предприятию следует сфокусироваться на производстве овощей открытого грунта, таких как чеснок, редис, огурцы, томаты, тыквы, кабачки, пользующихся максимальным спросом у покупателей [14]. Необходимо тщательно проанализировать все издержки, проблемы и недочеты, выявленные по итогам первого года деятельности предприятия в статусе товаропроизводителя. За счет более низких издержек можно снизить себестоимость продукции, добиться высокого конкурентного преимущества у своей целевой группы.

⁵ Кирилин Е.А. Анализ состояния государственной поддержки сельского хозяйства в Республике Крым // Материалы XII межрегиональной научно-практической конференции с международным участием «Интеграция Республики Крым в систему экономических связей Российской Федерации: теория и практика управления». Симферополь: Диайпи, 2016. С. 262–264.

Таблица 1**Оценка важности сильных сторон ООО «Севастопольский»****Table 1****Assessing the importance of strengths of ООО Sevastopol'skii**

Сильные стороны	Повышает ли сильная сторона удовлетворенность клиента	Повышает ли сильная сторона прибыль компании	Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов
Внешний вид продукции соответствует товарному	+	+	–
Соответствие продукции ГОСТам	+	+	–
Свежая продукция	+	+	–
Экологически чистая продукция	+	+	+
Продукция богата полезными для человека веществами и микроэлементами	+	–	–
Для удобства транспортировки и сохранения товарного вида продукция упаковывается в гофрокартонные лотки	+	–	+
Большой ассортимент производимой продукции	+	+	+
Наличие мощного современного парка сельскохозяйственных машин и оборудования	+	+	+
Эффективное и рациональное использование сельхозземель	+	+	+
Внедрение инновационной системы капельного орошения для овощеводства открытого грунта, позволяющей снижать себестоимость продукции	+	+	+
Существенная государственная поддержка через субсидирование	+	+	+
Присутствие высококвалифицированных специалистов	+	+	+
Наличие четкой стратегической направленности	+	+	+
Применение натуральных средств защиты растений, минеральных и органических удобрений	+	+	+

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 2
Оценка важности слабых сторон ООО «Севастопольский»

Table 2
Assessing the importance of weaknesses of ООО Sevastopol'skii

Слабые стороны	Снижает ли слабая сторона удовлетворенность клиента	Снижает ли слабая сторона прибыль компании
Преобладающее большинство продукции мелкой и средней фракции	+	+
Отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения	+	+
Длительность производственного цикла не дает возможности часто производить новую продукцию и расширять ее ассортимент	+	+
Высокая себестоимость производства продукции	+	+
Требуется внедрение инноваций и технологий в систему посадки и выращивания сельскохозяйственной продукции	–	+
Транспортные расходы приводят к росту стоимости продукции и срокам ее доставки за пределы Республики Крым	+	+
Слабо налажены каналы сбыта готовой продукции	–	+
Дефицит водных ресурсов для орошения земель	+	+
Нехватка персонала с опытом работы на сельскохозяйственных землях Севастополя и Республики Крым	+	+
В качестве товаропроизводителя ООО «Севастопольский» функционирует всего второй год, поэтому его торговая марка еще неизвестна на рынке сельскохозяйственной продукции	–	+
Отсутствие проверенных поставщиков качественного семенного материала	+	+
Недостаток площадей для длительного хранения продукции	+	+
Подверженность влиянию климатических условий	+	+

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 3**Итоговый рейтинг сильных и слабых сторон ООО «Севастопольский»****Table 3****Total rating of strengths and weaknesses of ООО Sevastopol'skii**

Место в рейтинге	Сильные стороны	Слабые стороны
1-е	Наличие четкой стратегической направленности	Недостаток площадей для длительного хранения продукции
2-е	Наличие мощного современного парка сельскохозяйственных машин и оборудования	Высокая себестоимость производства продукции
3-е	Применение натуральных средств защиты растений, минеральных и органических удобрений, что делает продукцию экологически чистой	Дефицит водных ресурсов для орошения земель
4-е	Большой ассортимент производимой продукции	Отсутствие проверенных поставщиков качественного семенного материала
5-е	Эффективное и рациональное использование сельскохозяйственных земель	Длительность производственного цикла не дает возможности часто производить новую продукцию и расширять ее ассортимент
6-е	Внедрение инновационной системы капельного орошения для овощеводства открытого грунта, позволяющей снижать себестоимость продукции	Транспортные расходы приводят к росту стоимости продукции и срокам ее доставки за пределы Республики Крым
7-е	Присутствие высококвалифицированных специалистов	Отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения
8-е	Существенная государственная поддержка через субсидирование	Преобладающее большинство продукции мелкой и средней фракции

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 4**Проверка возможностей роста ООО «Севастопольский»****Table 4****Checking the opportunities for growth of ООО Sevastopol'skii**

Возможности	Может ли возможность повысить удовлетворенность клиента	Может ли возможность увеличить прибыль компании	Существуют ресурсы на реализацию возможности
Расширение рынков сбыта	+	+	+
Выход на российский рынок сельскохозяйственной продукции	+	+	–
Выход на международные рынки сбыта	+	+	–
Расширение ассортимента выращиваемой овощной продукции	+	+	+
Выращивание и реализация фундука и миндаля	+	+	+
Производство фруктов, ягод	+	+	+
Создание безотходного производства (отдельная реализация семян и мякоти на консервацию, соки и т.д.)	+	+	+
Создание на базе предприятия оптово-распределительного центра	+	+	+
Открытие сети розничных магазинов в Севастополе и Республике Крым	+	+	–
Повышение товарности продукции	+	+	+
Внедрение современных технологий по обработке, хранению и транспортировке продукции	+	+	+
Возможность обслуживания других групп потребителей (бюджетные учреждения, военные организации и др.)	+	+	+
Введение системы скидок и бонусов постоянным клиентам	+	+	+
Проведение крупной рекламной компании по привлечению оптовых покупателей	+	+	+

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 5**Проверка списка потенциальных угроз ООО «Севастопольский»****Table 5****Checking the list of potential threats of ООО Sevastopol'skii**

Угрозы	Может ли угроза снизить удовлетворенность клиента	Может ли угроза снизить прибыль компании	Угроза возникнет в течение пяти лет
Потеря урожая в связи с влиянием погодных условий	+	+	+
Расположение земель предприятия в санитарной зоне реки, что может повлечь проблемы с посадкой на данных территориях	+	+	+
Ужесточение правового регулирования	+	+	–
Рост инфляции и процентных ставок	+	+	+
Изменение образа жизни		+	–
Изменение уровня дохода населения	+	+	+
Изменение требований к продукции	–	+	+
Изменение отношения к экологичности продукции	–	+	–
Появление новых более сильных конкурентов	–	+	+
Жесткая конкуренция среди производителей сельхозпродукции закрытого грунта	–	+	+
Утрата преимущества продукции	–	+	–
Рост затрат и стоимости семенного материала, опережающий рост доходов	+	+	+
Снижение цен на реализуемую продукцию при росте урожайности	–	+	+

Источник: авторская разработка*Source:* Authoring

Таблица 6
Итоговый рейтинг возможностей и угроз ООО «Севастопольский»

Table 6
Total rating of opportunities and threats of ООО Sevastopol'skii

Место в рейтинге	Возможности	Угрозы
1-е	Расширение рынков сбыта	Потеря урожая в связи с влиянием погодных условий
2-е	Расширение ассортимента выращиваемой продукции	Ужесточение правового регулирования
3-е	Создание безотходного производства	Рост инфляции и процентных ставок
4-е	Возможность обслуживания других групп потребителей (бюджетные учреждения, военные организации и др.)	Рост затрат и стоимости семенного материала, опережающий рост доходов
5-е	Создание на базе предприятия оптово-распределительного центра	Появление новых более сильных конкурентов
6-е	Открытие сети розничных магазинов в Севастополе и Республике Крым	Жесткая конкуренция среди производителей сельхозпродукции закрытого грунта
7-е	Строительство тепличного комплекса для круглогодичной поставки свежих овощей	Снижение цен на реализуемую продукцию при росте урожайности
8-е	Внедрение современных технологий по обработке, хранению и транспортировке продукции	Повышение закупочных цен на семенной материал

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1**Поиск сильных и слабых сторон деятельности ООО «Севастопольский»****Figure 1****Searching for strengths and weaknesses in activities of ООО Sevastopol'skii**

Сильные стороны	Слабые стороны
Внешний вид продукции соответствует товарному	Преобладающее большинство продукции мелкой и средней фракции
Соответствие продукции ГОСТам	Отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения
Свежая продукция	Длительность производственного цикла не дает возможности часто производить новую продукцию и расширять ее ассортимент
Экологически чистая продукция	Высокая себестоимость производства продукции
Продукция богата полезными для человека веществами и микроэлементами	Требуется внедрение инноваций и технологий в систему посадки и выращивания сельскохозяйственной продукции
Для удобства транспортировки и сохранения товарного вида продукция упаковывается в гофрокартонные лотки	Транспортные расходы приводят к росту стоимости продукции и срокам ее доставки за пределы Республики Крым
Большой ассортимент производимой продукции	Слабо налажены каналы сбыта готовой продукции
Наличие мощного современного парка сельскохозяйственных машин и оборудования	Дефицит водных ресурсов для орошения земель
Эффективное и рациональное использование сельхозземель	Нехватка персонала с опытом работы на сельскохозяйственных землях Севастополя и Республики Крым
Внедрение инновационной системы капельного орошения для овощеводства открытого грунта, позволяющей снижать себестоимость продукции	Предприятие в качестве товаропроизводителя функционирует всего второй год, поэтому его торговая марка еще менее узнаваема на рынке сельскохозяйственной продукции
Существенная государственная поддержка через субсидирование	Отсутствие проверенных поставщиков качественного семенного материала
Присутствие высококвалифицированных специалистов	Недостаток площадей для длительного хранения продукции
Наличие четкой стратегической направленности	Подверженность влиянию климатических условий
Применение натуральных средств защиты растений, минеральных и органических удобрений	

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2**Поиск возможностей и угроз в деятельности ООО «Севастопольский»****Figure 2****Searching for opportunities and threats in activities of ООО Sevastopol'skii**

Возможности	Угрозы
Расширение рынков сбыта	Потеря урожая в связи с влиянием погодных условий
Выход на российский рынок сельскохозяйственной продукции	Расположение земель предприятия в санитарной зоне реки, что может повлечь проблемы с посадками на данных территориях
Выход на международные рынки сбыта	Ужесточение правового регулирования
Расширение ассортимента выращиваемой овощной продукции	Рост инфляции и процентных ставок
Выращивание и реализация фундука и миндаля	Изменение образа жизни
Производство фруктов, ягод	Изменение уровня дохода населения
Создание безотходного производства (отдельная реализация семян и мякоти на консервацию, соки и т.д.)	Изменение требований к продукции
Создание на базе предприятия оптово-распределительного центра	Изменение отношения к экологичности продукции
Открытие сети розничных магазинов в Севастополе и Республике Крым	Появление новых более сильных конкурентов
Повышение товарности продукции	Жесткая конкуренция среди производителей сельхозпродукции закрытого грунта
Внедрение современных технологий по обработке, хранению и транспортировке продукции	Утрата преимущества продукции
Возможность обслуживания других групп потребителей (бюджетные учреждения, военные организации и др.)	Рост затрат и стоимости семенного материала, опережающий рост доходов
Ввод системы скидок и бонусов постоянным клиентам	Снижение цен на реализуемую продукцию при росте урожайности
Внедрение крупной рекламной компании по привлечению оптовых покупателей	

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3
Итоговый SWOT-анализ ООО «Севастопольский»

Figure 3
Total SWOT analysis of ООО Sevastopol'skii

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Место в рейтинге	Параметр	Место в рейтинге	Параметр
1-е	Наличие четкой стратегической направленности	1-е	Недостаток площадей для длительного хранения продукции
2-е	Наличие мощного современного парка сельскохозяйственных машин и оборудования	2-е	Высокая себестоимость производства продукции
3-е	Применение натуральных средств защиты растений, минеральных и органических удобрений, что делает продукцию экологически чистой	3-е	Дефицит водных ресурсов для орошения земель
4-е	Большой ассортимент производимой продукции	4-е	Отсутствие проверенных поставщиков качественного семенного материала
5-е	Эффективное и рациональное использование сельхозземель	5-е	Длительность производственного цикла не дает возможности часто производить новую продукцию и расширять ее ассортимент
6-е	Внедрение инновационной системы капельного орошения для овощеводства открытого грунта, позволяющей снижать себестоимость продукции	6-е	Транспортные расходы приводят к росту стоимости продукции и сроков ее доставки за пределы Республики Крым
7-е	Присутствие высококвалифицированных специалистов	7-е	Отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения
8-е	Существенная государственная поддержка через субсидирование	8-е	Преобладающее большинство продукции мелкой и средней фракции
ВОЗМОЖНОСТИ		УГРОЗЫ	
1-е	Расширение рынков сбыта	1-е	Потеря урожая в связи с влиянием погодных условий
2-е	Расширение ассортимента выращиваемой продукции	2-е	Ужесточение правового регулирования
3-е	Создание безотходного производства	3-е	Рост инфляции и процентных ставок
4-е	Возможность обслуживания других групп потребителей (бюджетные учреждения, военные организации и др.)	4-е	Рост затрат и стоимости семенного материала, опережающий рост доходов
5-е	Создание на базе предприятия оптово-распределительного центра	5-е	Появление новых более сильных конкурентов
6-е	Открытие сети розничных магазинов в Севастополе и Республике Крым	6-е	Жесткая конкуренция среди производителей сельхозпродукции закрытого грунта
7-е	Строительство тепличного комплекса для круглогодичной поставки свежих овощей	7-е	Снижение цен на реализуемую продукцию при росте урожайности
8-е	Внедрение современных технологий по обработке, хранению и транспортировке продукции	8-е	Повышение закупочных цен на семенной материал

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. *Анисимов Д.Л.* Применение SWOT-анализа при стратегическом планировании на сельскохозяйственном предприятии // *Экономика и социум*. 2017. № 5. С. 36–39.
URL: https://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_36/Anisimov%20.pdf
2. *Горпинченко К.Н.* SWOT-анализ развития инновационного процесса в зерновом хозяйстве // *Аграрный вестник Урала*. 2013. № 9. С. 103–107.
URL: <http://avu.usasa.ru/ru/issues/55/articles/1346>
3. *Филиппи Е.М.* Оценка итогов и перспектив стратегии импортозамещения в сельском хозяйстве России с позиции SWOT-анализа // *Молодежь третьего тысячелетия*. Омск: ОмГУ, 2016. С. 216–218. URL: <http://www.omsu.ru/science/materialy-konferentsiy/2016/III.pdf>
4. *Матушевская Е.А., Очередникова О.С.* Земельно-имущественный комплекс как объект управления предприятия сельского хозяйства: понятийный аппарат и проблемные аспекты // *Аэкономика: экономика и сельское хозяйство*. 2018. № 2.
URL: <http://aeconomy.ru/news/economy/zemelno-imushchestvennyy-kompleks-k.html>
5. *Еримизина М.И.* Обоснование приоритетных направлений стратегического менеджмента агропромышленных предприятий Крыма // *Научный вестник: финансы, банки, инвестиции*. 2018. № 1. С. 157–166. URL: http://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2018/06/157-166_erim.pdf
6. *Антюфеев В.В.* Агроклиматический потенциал субтропического садоводства в Крыму // *Известия Оренбургского государственного аграрного университета*. 2015. № 4. С. 185–188.
URL: https://orensau.ru/images/stories/docs/izvestia/izvestia_4_54.pdf
7. *Михеева И.В.* Водные объекты, состояние водоснабжения и водоотведения населенных пунктов на территории Южного федерального округа // *Водоснабжение и санитарная техника*. 2018. № 11. С. 28–35.
8. *Чирва О.Г., Осьмеркина Н.М.* Основные инструменты минимизации рисков в сельском хозяйстве // *Карельский научный журнал*. 2014. № 3. С. 88–92.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-instrumenty-minimizatsii-riskov-v-selskom-hozyaystve>
9. *Каранда А.В.* Сельское хозяйство Республики Крым: проблемы и перспективы // *Тенденции развития науки и образования*. 2018. № 41. Ч. 2. С. 49–53.
URL: http://journal.ru/wp-content/uploads/2016/05/lj31.08.2018_p2.pdf
10. *Матушевская Е.А., Полигенько М.А.* Экономическая диагностика аграрного сектора России и потенциал развития растениеводства в Крыму // *Аэкономика: экономика и сельское хозяйство*. 2018. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ekonomicheskaya-diagnostika-agrarnogo-sektora-rossii-i-potentsial-razvitiya-rastenievodstva-v-krymu>
11. *Ермоленко О.Д.* Эффективность государственной поддержки в сельскохозяйственном производстве // *Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета*. 2017. № 125. С. 210–222.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-gosudarstvennoy-podderzhki-v-selskohozyaystvennom-proizvodstve>
12. *Станкевич А.А.* Анализ показателей устойчивого развития аграрных предприятий Крыма // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2017. № 2. С. 253–257.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-pokazateley-ustoychivogo-razvitiya-agrarnykh-predpriyatiy-kryma>

13. Уколова Н.В., Шиханова Ю.А., Новикова Н.А. Перспективы развития кадрового потенциала в сельском хозяйстве // Аграрный научный журнал. 2017. № 5. С. 97–100.
URL: <http://agrojr.ru/index.php/asj/article/view/106/95>
14. Акимов С.Э. Особенности и перспективы развития овощеводства в Республике Крым // Известия сельскохозяйственной науки Тавриды. 2018. № 14. С. 160–168.
URL: <http://science.cfuv.ru/nauchnye-zhurnaly-kfu/izvestiya-selskoxozyajstvennoj-nauki-tavridy>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

SWOT ANALYSIS IN STRATEGIC PLANNING AT AGRICULTURAL ENTERPRISES OF THE REPUBLIC OF CRIMEA

Nikolai Yu. SHIPILOV^{a,*}, Ol'ga S. OCHEREDNIKOVA^b

^a Sevastopol State University, Sevastopol, Russian Federation
nik.shipilov@mail.ru
ORCID: not available

^b Sevastopol State University, Sevastopol, Russian Federation
olga.ocherednikova@mail.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:

Received 19 February 2019
Received in revised form
7 March 2019
Accepted 19 March 2019
Available online
26 April 2019

JEL classification: L23, M41,
O21, Q16, Q18

Keywords: agriculture, crop
production, SWOT analysis,
strategic planning, land and
property complex

Abstract

Subject At present, the SWOT analysis is one of the most popular types of managerial analysis in operational and strategic management of agricultural organizations. It enables to identify and structure the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as potential opportunities and threats.

Objectives The aim of the study is to perform a SWOT analysis, using the agricultural enterprise OOO Sevastopol'skii case, to assess the competitiveness of the organization and identify strategic directions for agricultural industry development.

Methods The study employs the systems approach and methods of observation, comparison, description, measurement, formalization, analysis, synthesis, and generalization.

Results We applied the fundamental principles of SWOT analysis in the strategic diagnostics of the agricultural enterprise environment in the Republic of Crimea and the city of Sevastopol. We tested the quantitative method of analyzing the operations of the basic enterprise in the agricultural sector, developed a matrix to assess the interaction of SWOT analysis factors. The paper presents recommendations for maximizing the strengths and opportunities of the organization and offers compensating measures to eliminate weaknesses and minimize external threats.

Conclusions The systematized matrix of SWOT analysis with indication of external and internal factors that have a direct impact on the company performance helps formulate a list of priority measures the company should initiate to improve its management system.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2019

Please cite this article as: Shipilov N.Yu., Ocherednikova O.S. SWOT Analysis in Strategic Planning at Agricultural Enterprises of the Republic of Crimea. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2019, vol. 18, iss. 4, pp. 696–713.
<https://doi.org/10.24891/ea.18.4.696>

References

1. Anisimov D.L. [The use of SWOT analysis in strategic planning for the agricultural enterprise]. *Ekonomika i Sotsium*, 2017, no. 5, pp. 36–39. (In Russ.)
URL: https://www.iupr.ru/domains_data/files/zurnal_36/Anisimov%20.pdf
2. Gorpichenko K.N. [SWOT-analysis of innovation process in grain farming]. *Agrarnyi vestnik Urala = Agrarian Bulletin of the Urals*, 2013, no. 9, pp. 103–107.
URL: <http://avu.usaca.ru/ru/issues/55/articles/1346> (In Russ.)

3. Filippi E.M. *Otsenka itogov i perspektiv strategii importozameshcheniya v sel'skom khozyaistve Rossii s pozitsii swot-analiza. V kn.: Molodezh' tret'ego tysyacheletiya* [The Swot-Analysis of the Import Substitution Strategy in the Russian Agricultural Sector Prospects and Results. In: Youth of the Third Millennium]. Omsk, OmSU Publ., 2016, pp. 216–218.
URL: <http://www.omsu.ru/science/materialy-konferentsiy/2016/III.pdf>
4. Matushevskaya E.A., Ocherednikova O.S. [Land-property complex as an object of management of an enterprise: A conceptual apparatus and problematic aspects]. *Aekonomika: ekonomika i sel'skoe khozyaistvo*, 2018, no. 2. (In Russ.)
URL: <http://aeconomy.ru/news/economy/zemelno-imushchestvennyy-kompleks-k.html>
5. Erimizina M.I. [Substantiation of priority directions of strategic management of agricultural enterprises of Crimea]. *Nauchnyi vestnik: finansy, banki, investitsii = Scientific Bulletin: Finance, Banking, Investment*, 2018, no. 1, pp. 157–166.
URL: http://fbi.cfuv.ru/wp-content/uploads/2018/06/157-166_erim.pdf (In Russ.)
6. Antyufeev V.V. [Agroclimatic potential of subtropical gardening in Crimea]. *Izvestiya Orenburgskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta = Izvestia Orenburg State Agrarian University*, 2015, no. 4, pp. 185–188.
URL: https://orensau.ru/images/stories/docs/izvestia/izvestia_4_54.pdf (In Russ.)
7. Mikheeva I.V. [Water projects, water supply and waste water disposal conditions in the communities of the Southern Federal District]. *Vodosnabzhenie i sanitarnaya tekhnika = Water Supply and Sanitary Technique*, 2018, no. 11, pp. 28–35. (In Russ.)
8. Chirva O.G., Os'merkina N.M. [Basic tools for risk minimization in agriculture]. *Karel'skii nauchnyi zhurnal = Karelian Scientific Journal*, 2014, no. 3, pp. 88–92.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-instrumenty-minimizatsii-riskov-v-selskom-hozyaystve> (In Russ.)
9. Karanda A.V. [Agriculture of the Republic of Crimea: Problems and Prospects]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2018, no. 41, part 2, pp. 49–53.
URL: http://journal.ru/wp-content/uploads/2016/05/lj31.08.2018_p2.pdf (In Russ.)
10. Matushevskaya E.A., Poligen'ko M.A. [Economic diagnostics of the agricultural sector in Russia and potential for the development of crop production in the Crimea]. *Aekonomika: ekonomika i sel'skoe khozyaistvo*, 2018, no. 3. (In Russ.)
URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ekonomicheskaya-dagnostika-agrarnogo-sektora-rossii-i-potentsial-razvitiya-rasteniievodstva-v-krymu>
11. Ermolenko O.D. [Efficiency of State support for agricultural production]. *Politematicheskii setevoy elektronnyi nauchnyi zhurnal Kubanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2017, no. 125, pp. 210–222. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-gosudarstvennoy-podderzhki-v-selskikh-hozyaystvennom-proizvodstve>
12. Stankevich A.A. [Analysis of indicators of sustainable development of agrarian enterprises of Crimea]. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie = Azimuth of Scientific Research: Economics and Administration*, 2017, no. 2, pp. 253–257.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-pokazateley-ustoychivogo-razvitiya-agrarnykh-predpriyatiy-kryma> (In Russ.)

13. Ukolova N.V., Shikhanova Yu.A., Novikova N.A. [Perspectives of development of human potential in the agriculture]. *Agrarnyi nauchnyi zhurnal = The Agrarian Scientific Journal*, 2017, no. 5, pp. 97–100. URL: <http://agrojr.ru/index.php/asj/article/view/106/95>
14. Akimov S.E. [Features and the prospects of development of vegetable growing in the Republic of Crimea]. *Izvestiya sel'skokhozyaistvennoi nauki Tavridy = Transactions of Taurida Agricultural Science*, 2018, no. 14, pp. 160–168. URL: <http://science.cfuv.ru/nauchnye-zhurnaly-kfu/izvestiya-selskoxozyajstvennoj-nauki-tavridy> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.