

## **ПРИЛОЖЕНИЕ НА SWOT АНАЛИЗА КАТО ОПЕРАТИВЕН ИНСТРУМЕНТ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА РЕГИОНАЛНАТА ИКОНОМИКА**

**Наталия Неделчева, Христина Коларова**

*Русенски университет „Ангел Кънчев“*

**Резюме.** Целта на настоящата статия е да отрази ролята и възможните ефекти от акуратното разработване и прилагане на SWOT анализа като оперативен инструмент при управлението на икономиката на селските райони в България.

*Keywords:* regional economy; governance; rural areas; SWOT analysis; regional development

SWOT анализът е елемент от мениджмънта, прилаган широко при разработването на стратегии за развитие на регионите и на бизнес единиците в тях. Той позволява да се анализират външните въздействия и да се диагностицира вътрешното състояние на региона и на единиците в него.

Целта на настоящия доклад е да отрази ролята и възможните ефекти от акуратното разработване и прилагане на SWOT анализа като оперативен инструмент при управлението на икономиката на селските райони в България, в частност на селските общини от Северен централен район на планиране. За тази цел и предвид ограниченията за обем на доклада, съдържанието на разработката ни е концентрирано върху отразяването на няколко основни пункта: 1) същността и значението на SWOT анализа като оперативен инструмент за управление; 2) практическо разработване и представяне на SWOT анализ за конкретен селски регион като инструмент и предпоставка за ефективно управление на икономиката му; 3) представяне на насоки за усъвършенстване на мениджмънта на икономиката на селските райони в България, в частност на региона, обект на изследване, с оглед увеличаване на привлекателността и намаляване на диспропорциите в регионалното развитие не само на национално, но и на европейско равнище.

SWOT анализът (Shishmanova, 2010) представлява анализ на силните и слабите страни на даден регион или на стопанска единица в него и на възможностите и заплахите от обкръжаващата среда ( S – strengths, W – weaknesses, O – opportunities, T – treats). Чрез използването му могат да бъдат постигнати стратегически успехи и да се сведат до възможния минимум заплахите, породени от слабите страни на региона, респективно на стопанската единица, и неблагоприятните възможности на външната среда.

SWOT анализът в най-общия си вид може да бъде илюстриран като матрица, състояща се от две колони и два реда (2x2), представени на фигура 1.

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| Силни страни (strengths)    | Слаби страни (weaknesses) |
| Възможности (opportunities) | Заплахи (threats)         |

**Фигура 1.** Матрица на SWOT анализ

Прилагането на SWOT анализа в практиката позволява да се оцени сегашната и бъдещата позиция на района или стопанската единица; да се избере най-подходящата стратегия за развитие съобразно конкретните условия в тях и да се изгради ефективна система за управление и адекватна регионална политика. В резултат могат да бъдат обособени 4 възможни ситуации (сценарии на развитие), които могат да бъдат изобразени графично като координатна система от четири квадранта, определени в теорията и практиката като ситуационен анализ (Velev, 2005).



**Фигура 2.** Ситуационен анализ

В случая първи квадрант представя ситуация, при която благоприятните възможности от външната среда съвпадат със силните страни на района или на стопанската единица. Втори квадрант отразява ситуация, в която районът и единиците в него не могат да се възползват от предоставените възможности на външната среда поради слабости в мениджмънта и вътрешната социално-икономическа среда. Трети квадрант от фигурата представя ситуация, в която слабостите на региона и на целевите единици в него съвпадат със заплахите, породени от външната среда. А четвърти квадрант разглежда ситуацията, в която неблагоприятните тенденции и заплахи от външната среда обезсмислят силните страни на региона и на единиците (стопански и/или нестопански) в него.

Най-често срещаните ситуации в селските райони в България попадат във втори или четвърти квадрант. С други думи, дори районът да има необходимите благоприятни почвено-климатични условия за развитие на земеделие и идеална среда за диверсифициране на икономическите дейности, ако външните фактори – микро- и макроикономически, политически и други, потискат развитието на този потенциал и природни дадености, то от тях няма реална полза. Или в другия случай, ако външната среда предоставя възможности, но поради несъгласуваност в етажите на управлението или нерационално и нецелесъобразно оползотворяване на предоставените възможности районът или стопанската единица не може да постигне търсения ефект, то няма реална полза от тези възможности.

Така представеният ситуационен анализ дава възможност на мениджмънта да избере подходящата стратегия за развитие на района и да детерминира адекватни мерки за коригиране на текущото му състояние в съответствие с изискванията на Националната стратегическа референтна рамка, Националния стратегически план за развитие на селските райони и Лисабонската стратегия. Преди да бъдат предложени обаче система от мерки за коригиране на текущото състояние и стратегия за бъдещо развитие на региона, необходимо е да бъде разработен SWOT анализ, за да се идентифицират конкретните силни и слаби страни, да се идентифицират и назоват възможностите и заплахите пред него. Именно това подчертава значимия му характер като оперативен инструмент и предпоставка за дефиниране на адекватна и акуратно прилагана регионална политика, това обуслови и мотивите за написване и представяне на темата на настоящата разработка. Считаме, че тя би допринесла за преосмисляне на замисъла при изготвяне на цялостния анализ и стратегия за развитие както на отделните административно-териториални и стопански единици, така и на регионите в страната.

### Разработване на SWOT анализ на селски регион в Северен централен планов район като инструмент и предпоставка за ефективно управление на икономиката му

За да бъдат ясно идентифицирани и коректно отразени силните и слабите страни на даден регион, възможностите и заплахите, породени от външната среда, което е важна стъпка за постигане на целите на управлението и за изграждането на правилната стратегия за развитието му в условията на динамично променящата се икономическа, политическа и пазарна среда, необходимо е да се дефинират много точно понятията силна и слаба страна, възможност и заплаха. Това методически би улеснило процеса на разработване на SWOT анализа. В тази връзка, *силна страна* на даден район са позитивните му вътрешни условия, които благоприятстват неговото развитие. Като *слаба страна* се определят негативните вътрешни особености и условия, които затрудняват развитието и конкурентоспособността на региона. *Възможността*, от своя страна, представлява настоящи и бъдещи условия в обкръжаващата среда, които благоприятстват постигането на сегашни и бъдещи успехи в управлението и развитието на икономиката на региона. А *заплахата* е неблагоприятното въздействие на външната среда, което възпрепятства постигането на добри резултати и влияе негативно върху развитието на икономиката му (Shishmanova, 2010).

Друг момент, на който следва да се обърне внимание при практическото разработване на анализа, е дали ще разработваме детайлизиран, или обобщен SWOT анализ. За целите на настоящата разработка ще представим един обобщен SWOT анализ на селски регион от Северен централен район на планиране, отразен на таблица 1 от доклада (Nedelcheva, 2011).

Таблица 1

| Силни страни на района (strengths of the region )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Слаби страни на района (weaknesses of the region )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Благоприятни почвени и климатични условия за производство на различни продукти.</li> <li>2. Богати исторически и културни ценности, позволяващи развитието на екологичен селски и алтернативен туризъм.</li> <li>3. Добро стратегическо местоположение.</li> <li>4. Широк потенциал за производство на биомаса.</li> <li>5. Природен потенциал за производство на дървесина.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Застаряващо население и висока степен на миграция.</li> <li>2. Ниско ниво на образование на селското население и липса на квалификационни управленски и бизнес умения.</li> <li>3. Липса на достатъчно собствен капитал и труден достъп до кредити за малките стопанства.</li> <li>4. Слабо интегриране на агрохранителните вериги и липса на сътрудничество между производителите в района.</li> <li>5. Разпокъсаност на собствеността на земята и неуредени юридически наследствени отношения по собствеността и владенето на имотите в района.</li> </ol> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Възможности (opportunities )</b><br>1. Създаване на функциониращи системи от звена за обучение и консултации на принципа на информационно-квалификационните центрове с предмет на дейност предоставяне на механизирани услуги, юридически и бизнес консултации и обучение на безработни и заети лица.<br>2. Подобряване на социално-икономическия климат в района чрез осъществяване на инициативи за насърчаване на предприемачеството и създаване на заетост в района.<br>3. Привличане на финансов ресурс от местни, национални и чуждестранни инвеститори посредством разнообразни с добре изразен мултиплициращ ефект проекти. | <b>Заплахи (threats )</b><br>1. Неблагоприятната към настоящия момент икономическа обстановка в страната, съпроводена с орязване на бюджетни средства за различни социални и трансферни плащания, субсидии и други.<br>2. Силно изразената зависимост на селските райони от земеделието, което ги прави по-слабо продуктивни и затруднява нормалното функциониране на икономиката в тях. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Източник: авторски модел*

Въз основа на така представения обобщен модел на SWOT анализ на конкретно избран регион в обхвата на съответния район на планиране и за да се увеличи привлекателността на регионите в България, в частност на селските райони, и да се оживи икономиката в тях, за да се постигне оптимален ефект от управлението им, сме извели следните насоки за усъвършенстване на мениджмънта на регионалните икономики в страната.

#### **Насоки за усъвършенстване на мениджмънта на регионалните икономики в България, в частност на региона, обект на изследване**

Първо, поради факта, че земеделието е основният поминък в тези райони, добре би било да се подобри продуктовата структура, да се диверсифицират земеделските и неземеделските дейности в тях, да се насърчи развитието на модела на мултифункционално земеделие, което според нас ще раздвижи в значителна степен икономиката на тези райони, особено на районите, попадащи в категорията изостанал селски район, като под изостанал селски район следва да се разбира община или група общини с преобладаващ селски начин на живот и специализация в развитието на селското и горското стопанство, които се характеризират с ниска степен на развитие на икономическата база, поддържащата я техническа инфраструктура и квалификация на работната сила и свързаните с това остри социални последици, като високо равнище на безработица, ниски доходи на населението и обезлюдяване на района.

Второ, целесъобразно е насърчаването на вертикалната и хоризонталната интеграция на производителите в района и трансформирането на слабите места в икономиката на района във възможност за привличане на свежи капитали отвън, т.е. слабостта да се преобразува в преимущество, за което се изискват точни преценки на съществуващото и желаното бъдещо състояние и отлични управленски умения.

Трето, проблемите в района е по-рационално да се решават от долу нагоре и да се търси синергичният ефект от всяка предприета в тази насока инициатива. Необходимо е да се диагностицират точно и ясно причинно-следствената връзка за отрицателния естествен прираст, високата степен на миграция, ниската потребителска култура и слабата предприемаческа активност, което като видимост се проявява чрез обезлюделите населени места и струпването на маси и производства в по-големи центрове, задълбочаващо проблемите с диспропорциите в регионалното развитие и конкурентоспособността на икономиката не само на отделен регион, но и на страната, като цяло.

### **Заклучение**

Чрез така предложените насоки за усъвършенстване на мениджмънта на икономиката на селските райони в България, в частност на тези от Северен централен район на планиране, и чрез разкриването на значимостта на SWOT анализа и на ситуационния анализ за дефинирането на адекватна стратегия и политика за развитие не претендираме за изчерпателност на изследваната проблематика или за предлагане на готова рецепта за ефективно управление на регионалните икономики. Усилията ни са насочени към постигане на целите на заложените в началото на доклада три основни задачи, с които да дадем своя принос за теорията и практиката на икономиката и управлението на регионите в страната.

### **NOTES/БЕЛЕЖКИ**

1. Виж фиг. 2 от доклада.

### **REFERENCES/ЛИТЕРАТУРА**

- Velev, M. (2005). *Upravlennie na marketinga*. Sofia. [Белев М. (2005). *Управление на маркетинга*. София.]
- Nedelcheva, N. (2009). Diversifikatsiyata na deynostite v selskite rayoni – predizvikatelstvo i predpostavka za ustoychivoto im razvitie, *Sbornik nauchni trudove*. V. Tarnovo. [Неделчева, Н. (2009). Диверсификацията на дейностите в селските райони – предизвикателство и пред-

- поставка за устойчивото им развитие, *Сборник научни трудове*. В. Търново.]
- Nedelcheva, N. (2011). *Upravljenje na investitsiite v zemedelsko proizvodstvo*. Sofia. [Неделчева, Н.(2011), *Управление на инвестициите в земеделско производство*. София.]
- Shishmanova, M. (2010). *Regionalen analiz*. [Шишманова, М. (2010). *Регионален анализ*.]
- Natsionalna programa za razvitie: Bulgaria 2020 [Национална програма за развитие: България 2020]
- Oblastni strategii za razvitie 2014 –2020 [Областни стратегии за развитие 2014 –2020]

## APPLICATION OF THE SWOT-ANALYSIS AS AN OPERATING INSTRUMENT IN THE MANAGEMENT OF THE REGIONAL ECONOMY

**Abstract.** The purpose of this text is to reflect the role and possible effects of the swift development and implementation of the SWOT analysis as an operational tool in the management of the rural economy in Bulgaria.

✉ **Dr. Nataliya Nedelcheva, Assoc. Prof.**  
**Ms. Hristina Kolarova**  
“Angel Kanchev” University of Ruse  
7017 Ruse, Bulgaria  
E-mail: [ntnedelcheva@abv.bg](mailto:ntnedelcheva@abv.bg)  
E-mail: [kolarovahristina@abv.bg](mailto:kolarovahristina@abv.bg)