

А.С. ШПАК

**Оценка факторов, влияющих  
на экономику Приморского края,  
с использованием  
технологии SWOT-анализа**

*Рассматривается проблема применения технологии SWOT-анализа для стратегического планирования субъекта Российской Федерации в соответствии с современным состоянием экономики Приморского края и новыми требованиями федерального законодательства. По представленной автором технологии оцениваются, с разбивкой по сторонам SWOT-анализа, факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на функционирование современной инновационной экономики Приморского края. Показаны расчеты ранга факторов, матрица SWOT-анализа, сводная экспертная оценка, проблемное поле в рамках SWOT-матрицы и количественная оценка проблем. Предложены стратегические мероприятия по развитию экономики Приморского края в рамках принятых государственных программ.*

*Ключевые слова:* формирование социально-экономической стратегии региона, категории объектов SWOT-анализа, факторы внешней и внутренней среды, шкала и критерии оценки, ранг фактора, матрица SWOT-анализа, экспертная оценка, стратегические мероприятия.

**Evaluation of factors affecting the economy of the Primorsky Territory using SWOT-analysis technology. A.S. SHPAK.**

*Categories of SWOT-analysis objects are presented in this paper. A special emphasis was given to their socio-economic features in contrast to traditional views about effectiveness of this technology only in business context. The problem of SWOT-analysis implementation in the Russian Federation entity strategic development planning was updated, considering new requirements of federal legislation and the economic situation in the Primorsky region. Making use of author's technology, factors of internal and external environment are evaluated and analyzed. These factors were classified into SWOT-analysis parts influencing the functioning of current innovative economy of Primorsky region. Rank calculations, quantitative problems evaluation, SWOT-analysis matrix, problem field within the SWOT-matrix and summary expert evaluation are presented. As a result of such analysis in the framework of the adopted state programs, strategic measures to develop the economy of Primorsky region are proposed.*

*Key words:* formation of the socio-economic strategy in the region, categories of SWOT analysis objects, factors of internal and external environment the scale and evaluation criteria, rank factor, matrix of the SWOT-analysis, expert evaluation, strategic actions.

Современное развитие экономики Приморского края происходит под воздействием неблагоприятных вызовов внешней среды. В этой ситуации необходимым условием регионального развития служит разработка и применение эффективных инструментов государственной регулятивной политики. Одной из важнейших функций органов государственной власти является формирование социально-экономической стратегии края как основы максимизации территориальных конкурентных преимуществ регионального бизнеса и повышения качества жизни его населения.

Приморский край – стратегически важный субъект Российской Федерации, граничащий со странами Северо-Восточной Азии, стремящийся стать новым центром социально-экономического развития в Азиатско-Тихоокеанском регионе (АТР).

Разработка и практическая реализация эффективных механизмов стратегического планирования и сбалансированного регулирования экономики Приморского края являются актуальной научной проблемой, решение которой во многом зависит от отношений между властью, бизнесом и населением в условиях дифференциации экономических интересов и потенциалов конкурентоспособности региона. Качество стратегии социально-экономического развития достигается благодаря внедрению передовых технологий прогнозирования, анализа внутренней и внешней среды, формированию сценариев развития, разработке эффективных инструментов государственно-частного партнерства, мониторинга и реализации принятых государственных программ.

Одним из признанных инструментов стратегического планирования является SWOT-анализ. Он традиционно рассматривается в теории таких дисциплин, как стратегический менеджмент [7], маркетинг [3], экономический анализ [2] и др.

Классическая методика проведения SWOT-анализа достаточно полно изложена, например, в работах К. Фляйшера и Б. Бенсуссана [15], Е.В. Богомоловой [4].

Как изначально задумывалось в 1960-1970-х гг. группой сотрудников Стэнфордского исследовательского института (SRI), основоположниками метода, который позже получил название SWOT-анализа, данный вид анализа рассматривают в контексте бизнес-практик отдельных предприятий (организаций).

Однако объектами SWOT-анализа могут быть, например, отрасли экономики [1, 13], государственно-общественные институты [9], политические партии и муниципальные образования [13, 8, 16 и др.], научная среда [6], некоммерческие организации [11] и другие категории объектов.

Можно утверждать, что SWOT-анализ применим к объектам разного масштаба и в разных сферах, где цели имеют социально-экономический характер. Это, в свою очередь, объясняет необходимость решения задач по применению технологии SWOT-анализа для разработки стратегических мероприятий по развитию экономики региона в рамках принятых государственных программ и закона Российской Федерации № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Проблема оценки факторов, влияющих на инновационную региональную экономику, не нова и привлекает к себе внимание, поскольку ее результаты непосредственно влияют на развитие субъектов Российской Федерации.

Цель исследования заключается в разработке стратегических мероприятий по развитию экономики Приморского края в условиях изменения внешней среды, реализация которых будет способствовать становлению региона как центра социально-экономического развития АТР, созданию территории гармоничного развития и территорий опережающего развития (ТОР).

Анализируя основные показатели развития экономики Приморского края за последние пять лет, можно сделать вывод о том, что экономика региона в целом по всем показателям имеет определенный рост, но положительная динамика только у двух показателей – реальные располагаемые денежные доходы населения и оборот розничной торговли (табл. 1).

Экономика региона диверсифицирована и состоит из 15 секторов, основными из которых являются транспорт и связь, строительство, оптовая и розничная торговля. Каждый из остальных видов деятельности занимает менее 10 % от валового регионального продукта (ВРП), что, тем не менее, обеспечивает устойчивость роста экономики [5].

Сопоставимая оценка прироста показателей индекса валового регионального продукта Приморского края за 2008–2012 гг., полученная по данным Приморскстата [12], материалам официального сайта администрации Приморского края: итоги социально-экономического развития (URL: <http://primorsky.ru/autoritetes/executive-agencies/departaments/economistics/deve/opment/pesults/>), позволяет сделать вывод о том, что показатель имеет убывающий характер (рис.1).

Промышленный комплекс является интенсивно развивающейся частью экономики Приморья. Его основные секторы – пищевая промышленность, электроэнергетика и добыча угля, машиностроение, судоремонт, горнодобывающая, рыбная, лесная и деревообрабатывающая промышленность.

<sup>1</sup>Федеральный закон от 21.06.2014 №172-93 // Собрание законодательства РФ. 2014. № 26.

Таблица 1

**Основные показатели развития экономики Приморского края  
(в % к предыдущему году, в сопоставимой оценке)**

Показатель	2010 г.	2011 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г. (9 мес.)
Индекс промышленного производства (добывающие и обрабатывающие производства, производство электроэнергии, газа и воды)	111,5	119,6	110,1	104,4	100,8
Объем сельскохозяйственной продукции	101,1	110,6	102,8	98,1	103,5
Объем услуг транспорта, в действующих ценах	159,2	101,6	107,3	110,8	100,5
Объем услуг связи	108,1	103,6	106,2	100,0	98,0
Объем работ по виду деятельности «строительство»	132,2	114,1	66,3	72,4	83,2
Инвестиции в основной капитал	113,7	121,3	58,0	54,8	109,1
Реальные располагаемые денежные доходы населения	105,0	101,4	101,8	104,7	107,7
Оборот розничной торговли	101,4	103,5	104,2	109,4	104,1
Объем платных услуг	109,1	107,5	105,2	102,2	99,8

Источник: сайт Администрации Приморского края.



Рис. 1. Сопоставимая оценка прироста показателей индексов ВРП и промышленного производства Приморского края за 2009–2013 гг.

Приморский край имеет довольно хорошо развитую транспортную сеть. Общая протяженность железных дорог составляет 1625 км, т.е. 19,2 % от общей протяженности железнодорожных путей Дальнего Востока России (URL: <http://prmosky.ru/autoritetes/executiveagencies/departaments/industri-and-transport/2014.12.01>). Хорошо развита в регионе и автодорожная сеть, протяженность которой 11 117 км, в том числе 9454 км – с твердым покрытием.

Порты Приморского края играют важную роль в экономике России. Одним из главных направлений в развитии портов являются угольные, нефтяные и контейнерные перевозки. На территории региона расположены крупнейшие контейнерные и нефтеналивные терминалы Дальнего Востока России [5].

По данным департамента промышленности и транспорта Приморского края (URL: <http://prmosky.ru/autoritetes/executiveagencies/departaments/industri-and-transport/2014.12.01>), доля экономической деятельности промышленного комплекса и транспорта Приморского края начиная с 2011 г. неуклонно растет (рис. 2).

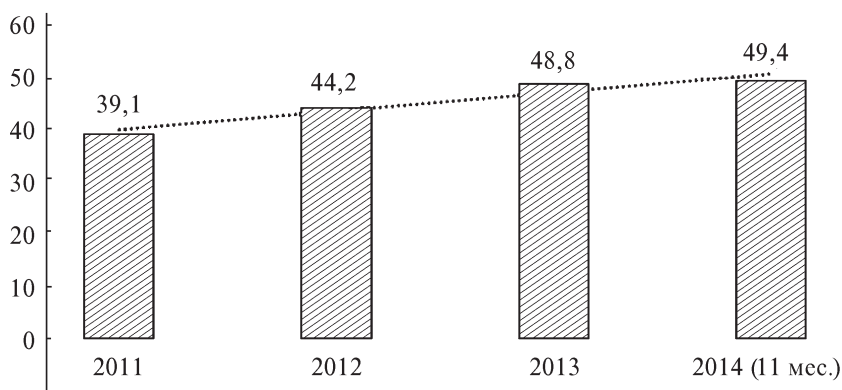


Рис. 2. Доля экономической деятельности промышленного комплекса и транспорта Приморского края, %

Сельскохозяйственное производство ведется на всей территории Приморского края, особенно интенсивно – в южных и юго-западных районах. Климатические условия благоприятны для выращивания большинства культур, включая теплолюбивые: рис, бахчевые, баклажаны, перец. В общем объеме производства 53,4 % занимает продукция растениеводства, 46,6 % – продукция животноводства [5].

По выработке ВРП на одного занятого в экономике Приморский край находится на 25-м месте в стране, что ниже среднероссийских показателей. Ниже среднероссийских и значения платежей в бюджет: на одного занятого в экономике, по отношению к стоимости основных фондов, по отношению к ВРП, по объему инновационной продукции на одного занятого в экономике и по отношению к ВРП.

В то же время в Приморском крае одни из лучших в стране показатели инвестиционной активности, что связано с масштабными государственными капитальными вложениями в инфраструктуру Приморского края.

Реализация крупных проектов качественным образом меняет структуру экономики Приморского края, позволяет последовательно решать задачи по улучшению качества жизни населения, а в дальнейшем поддерживать высокий уровень инвестиционной активности.

Значительное влияние на экономику Приморского края оказала подготовка к саммиту Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества (АТЭС) во Владивостоке. По показателям инвестиционной деятельности Приморский край за этот период с последних мест поднялся в первую двадцатку регионов России. Существенный рост отмечен в выработке ВРП на одного занятого в экономике и на единицу основных фондов предприятий и организаций, расположенных на территории Приморского края, в отношении объема инвестиций к ВРП.

Ключевой идеей является концепция создания территории гармоничного развития и территорий опережающего развития. ТОР – часть территории субъекта Российской Федерации, включая закрытое административно-территориальное образование, где в соответствии с решением Правительства Российской Федерации установлен особый правовой режим предпринимательской и иной деятельности в целях формирования благоприятных условий для привлечения инвестиций, обеспечения ускоренного социально-экономического развития и создания комфортных условий для жизнедеятельности населения [12].

В региональном и муниципальном стратегическом управлении центральное место занимает стратегическое планирование, уровень развития и эффективности которого влияет на результаты управления.

28 июня 2014 г. был принят закон Российской Федерации № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Закон устанавливает правовые основы стратегического планирования в Российской Федерации, координации государственного и муниципального стратегического управления и бюджетной политики, полномочия федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления и порядок их взаимодействия с общественными, научными и иными организациями в сфере стратегического планирования.

Новый закон устанавливает четкие правила: как власти должны определять направления развития экономики, разрабатывать соответствующие стратегии, контролировать ход их реализации, а также оценивать эффективность государственных программ.

Законодательным собранием Приморского края от 02.10.2008 принят закон Приморского края «О стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2025 года» № 324-КЗ, в котором стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 г. определяет долгосрочные цели, приоритеты, задачи, а также основные направления развития экономики и социальной сферы Приморского края (URL: <http://www.zspk.gov.ru>). Таким образом, стратегия является базовым документом, определяющим социально-экономическую политику администрации и органов исполнительной власти Приморского края на долгосрочную перспективу.

С учетом представленного состояния экономики Приморского края и новых требований законодательства для разработки стратеги-

ческих направлений деятельности современной инновационной экономики Приморского края сделан анализ основных факторов, влияющих на ее функционирование, и определена степень их воздействия с использованием авторского варианта технологии SWOT-анализа.

Материалы исследования факторов внешней и внутренней среды с разбивкой по сторонам SWOT-анализа, влияющих на инновационную экономику Приморского края, представлены в табл. 2.

Таблица 2

**Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на объект управления**

№ пп.	Наименование фактора	Ранг фактора
<b>1. Сильные стороны (S)</b>		
1.1	Устойчивый экономический рост Приморского края, темпы его развития сопоставимы с показателями таких стран АТР, как Китай, Республика Корея, Индия	4–5
1.2	Наличие долгосрочных стратегических документов развития Дальнего Востока, Приморского края, крупных компаний, работающих на территории края	2
1.3	Выгодное расположение рядом с экономическими центрами АТР – лидерами мирового бизнеса, с одной стороны, и усиление интересов российских компаний к операциям в АТР, с другой стороны	7
1.4	Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в том числе созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	3
1.5	Наличие морских и рыбных портов и удобных морских бухт	8
1.6	Значительный транзитный потенциал, который позволяет осуществлять интермодальные перевозки	6
1.7	Наличие газопровода «Сахалин-Хабаровск-Владивосток», нефтепровода «Восточная Сибирь – Тихий океан»	4–5
1.8	Начало реализации промышленной сборки автомобилей, строительства верфей, расширение Гособоронзаказа	9
1.9	Высокий научный потенциал, развитый научно-образовательный комплекс с новейшим инновационным ресурсом – ДВФУ	1
<b>2. Слабые стороны (W)</b>		
2.1	Дотационность бюджета Приморского края	8
2.2	Высокий уровень тарифов	4–5
2.3	Высокие цены на продукты питания	2
2.4	Недостаточная открытость Приморского края для внешних инвесторов	1
2.5	Немногочисленность и продолжающийся отток населения	3
2.6	Дорогая рабочая сила	4–5
2.7	Исчерпание провозной способности железных дорог, особенно на юге Приморья	6–7
2.8	Устаревшие визовые и таможенные процедуры	6–7
2.9	Сложные климатические условия	9



Окончание табл. 2

№ пп.	Наименование фактора	Ранг фактора
3. Возможности (О)		
3.1	Стимулирование инновационного развития и модернизации экономики на федеральном уровне, появление новых механизмов развития (кластерная программа, Российская венчурная компания, Фонд развития Дальнего Востока и Байкальского региона, Фонд прямых инвестиций, Госкорпорация «Нанотехнологии»	5–6
3.2	Планы развития на территории Приморского края Госкорпораций, Объединенной судостроительной корпорации, крупных компаний «Газпром», «Роснефть», «Мечел», Сибирской угольной энергетической компании и др.	2
3.3	Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	4
3.4	Продолжение освоения шельфовых нефтяных и газовых проектов	8
3.5	Высокая и увеличивающаяся потребность в топливно-энергетических, железорудных и прочих минеральных ресурсах на рынках АТР	5-6
3.6	Наличие дешевой рабочей силы в КНДР и КНР	9
3.7	Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах	1
3.8	Контейнеризация морских перевозок	7
3.9	Активизация деятельности России в международных объединениях	3
4. Угрозы (Т)		
4.1	Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур после проведения саммита АТЭС	1
4.2	Усиление техногенного воздействия	9
4.3	Последствия вступления России во Всемирную торговую организацию (ВТО)	7–8
4.4	Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	3
4.5	Перемещение рабочей силы на другие объекты Дальнего Востока	7–8
4.6	Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	2
4.7	Слишком малый внутренний рынок	6
4.8	Усиление действия санкций против Российской Федерации со стороны стран Запада	4–5
4.9	Падение спроса на нефть и газ у соседей по АТР	4–5

Для определения ранга фактора были использованы шкалы качественной и количественной оценок фактора в условных единицах (баллах) 5-балльной шкалы оценки (табл. 3).



Таблица 3

**Шкала оценки для определения ранга факторов внешней  
и внутренней среды, влияющих на объект управления**

Критерий оценки	Шкала критериев оценки в баллах				
	не влияет на объект	изменений практически нет	незначи- тельное увеличение	сущест- венное увеличение	сильное увели- чение
	1	2	3	4	5
1. Влияние на позиционирование в АТР					
2. Интеграция в различных областях					
3. Соответствующая инфраструктура					
4. Обеспечение стандарта качества жизни					
5. Возможность конкуренции					
6. Необходимость инвестиций					
7. Обеспеченность ресурсами					

Она предусматривает использование пятибалльной шкалы значений критериев и учитывает различный уровень значимости факторов внешней и внутренней среды для функционирования инновационной экономики Приморского края (табл. 4).

Таблица 4

**Расчет ранга факторов внешней и внутренней среды,  
влияющих на объект управления**

№ фактора	Критерий оценки							Сумма баллов	Ранг фактора
	1	2	3	4	5	6	7		
1.1	3	1	2	2	3	4	3	18	4-5
1.2	5	4	2	3	3	1	3	21	2
1.3	4	2	2	2	2	1	2	15	7
1.4	3	3	3	2	2	4	2	19	3
1.5	2	2	2	1	2	2	3	14	8
1.6	3	3	2	2	1	3	2	16	6
1.7	4	3	4	1	1	4	1	18	4-5

№ фактора	Критерий оценки							Сумма баллов	Ранг фактора
	1	2	3	4	5	6	7		
1.8	3	1	2	1	1	3	2	12	9
1.9	5	2	3	3	3	4	2	22	1
2.1	2	2	1	3	1	1	3	13	8
2.2	2	2	3	4	2	1	1	15	4-5
2.3	3	2	3	3	2	3	1	17	2
2.4	4	3	2	2	1	3	3	18	1
2.5	4	2	2	4	2	1	1	16	3
2.6	2	2	3	3	2	1	2	15	4-5
2.7	2	2	2	3	1	2	2	14	6-7
2.8	3	1	2	2	1	2	3	14	6-7
2.9	2	1	1	2	1	2	3	12	9
3.1	3	2	2	1	2	4	3	17	5-6
3.2	4	3	2	2	2	4	3	20	2
3.3	2	2	3	4	2	3	2	18	4
3.4	3	2	1	2	2	3	2	15	8
3.5	4	2	2	1	2	3	3	17	5-6
3.6	3	3	1	1	1	2	3	14	9
3.7	4	4	2	1	2	4	4	21	1
3.8	2	2	2	3	3	2	2	16	7
3.9	5	4	2	3	1	2	2	19	3
4.1	2	4	1	3	2	3	4	19	1
4.2	3	1	2	3	1	1	2	13	9
4.3	2	2	3	3	2	1	1	14	7-8
4.4	2	3	3	2	2	3	2	17	3
4.5	1	2	1	3	3	2	2	14	7-8
4.6	3	3	2	1	4	3	2	18	2
4.7	3	2	1	3	2	2	2	15	6
4.8	4	3	1	2	1	3	3	16	4-5
4.9	3	1	2	3	2	3	2	16	4-5

Современные работы по SWOT-анализу не регламентируют какую-либо общепризнанную и доминирующую методологию оценки факторов. Более того, часто стратегии развития по результатам SWOT-анализа формируют без явной оценки факторов [10].

Для дальнейшего проведения SWOT-анализа в целях оптимизации расчетов в матрицу с каждой стороны вносится по три фактора, которые имеют наибольший рейтинг.

После того как на основе экспертных технологий были определены существенные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на развитие современной инновационной экономики Приморского края, была сформирована матрица перечня слабых и сильных сторон объекта управления, ожидаемых угроз и открывающихся возможностей развития в виде SWOT-матрицы (табл. 5). В ней показаны взаимосвязи соответственно между слабыми и сильными сторонами и угрозами и возможностями развития объекта управления.

Таблица 5

**Матрица SWOT-анализа**

1. Сильные стороны	2. Слабые стороны
1.1 Высокий научный потенциал, развитый научно-образовательный комплекс с новейшим инновационным ресурсом – ДВФУ 1.2 Наличие долгосрочных стратегических документов развития Дальнего Востока, Приморского края, крупных компаний, работающих на территории края 1.3 Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в том числе созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	2.1 Недостаточная открытость Приморского края для внешних инвесторов 2.2 Высокие цены на продукты питания 2.3 Немногочисленность и продолжающийся отток населения
3. Благоприятные возможности	4. Возможные угрозы
3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах 3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, Объединенной судостроительной корпорации, крупных компаний «Газпром», «Роснефть», «Мечел», Сибирской угольной энергетической компании и др. 3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях	4.1 Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур после проведения саммита АТЭС 4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края 4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабочей силы

Методологии оценки факторов делятся по признаку используемой шкалы: первые применяют количественное оценивание по одному или нескольким параметрам для каждого фактора; вторые используют попарное сравнение факторов [10, с.151–157]. В данном исследовании применена методология количественной оценки.

Поэтому на следующем этапе была произведена количественная оценка сильных и слабых сторон объекта управления, угроз и возможностей внешней среды. На пересечении строки и столбца находится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сто-

рон, возможностей и сильных сторон. Если угроза значима для сильных или слабых сторон объекта управления, то оценка значимости такого сочетания считается высокой.

Была использована 5-балльная шкала оценок значимости факторов: очень сильная – 5 баллов, сильная – 4, умеренная – 3, слабая – 2, нейтральная – 1 балл.

К проведению SWOT-анализа привлекались магистранты второго курса как специалисты, непосредственно участвующие в работах на объекте управления в данной управленческой ситуации, поскольку они обладают необходимой информацией о текущем положении объекта управления, его слабых и сильных сторонах, угрозах и возможностях.

Таблица 6

**Экспертная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды**

Сравниваемый фактор	Оценка значимости	Сравниваемый фактор
1.1 Высокий научный потенциал, развитый научно-образовательный комплекс с новейшим инновационным ресурсом – ДВФУ	1	3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах
	3	3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, ОСК и др.
	4	3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях
	3	4.1 Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур
	1	4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и края
	4	4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабсилы
1.2 Наличие долгосрочных стратегических документов развития Дальнего Востока, края, крупных компаний, работающих на территории края	1	3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах
	5	3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, ОСК и др.
	5	3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях
	2	4.1 Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур
	2	4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и края
	4	4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабсилы
1.3 Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в том числе созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	2	3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах
	5	3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, ОСК и др.
	4	3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях
	3	4.1 Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур

Окончание табл. 6

Сравниваемый фактор	Оценка значимости	Сравниваемый фактор
	5	4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и края
	3	4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабсилы
2.1 Недостаточная открытость Приморского края для внешних инвесторов	4	3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах
	5	3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, ОСК и др.
	5	3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях
	2	4.1 Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур
	3	4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и края
	2	4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабсилы
2.2 Высокие цены на продукты питания	1	3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах
	2	3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, ОСК и др.
	4	3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях
	3	4.1 Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур
	2	4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и края
	5	4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабсилы
2.3 Немногочисленность населения и продолжающийся отток	2	3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах
	5	3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, ОСК и др.
	4	3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях
	2	4.1 Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур
	1	4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и края
	4	4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабсилы

Для участия в проведении SWOT-анализа привлекались и эксперты, обладающие необходимыми профессиональными знаниями и опытом. Заполнение табл. 6 позволило получить достаточно полное пред-

ставление о слабых и сильных сторонах объекта управления, существующих угрозах и открывающихся возможностях, которые могут быть использованы прежде всего при разработке стратегии, разработке и принятии стратегических решений.

Обобщая данные, получаем сводную экспертную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон объекта управления с угрозами и возможностями внешней среды (табл. 7).

Таблица 7

**Сводная экспертная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды**

		Сильные стороны			Слабые стороны			Суммарная оценка
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	
Благоприятные возможности	3.1	1	1	2	4	1	2	11
	3.2	3	5	5	5	2	5	25
	3.3	4	5	4	5	4	4	26
Возможные угрозы	4.1	3	2	3	2	3	2	15
	4.2	1	2	5	3	2	1	14
	4.3	4	4	3	2	5	4	22
Суммарная оценка		16	19	22	21	17	18	113

С учетом суммарных оценок, представленных в табл. 7, преобразуем матрицу SWOT-анализа в SWOT-матрицу, учитывающую рейтинг каждого фактора (табл. 8).

Таблица 8

**SWOT-матрица**

Сильные стороны	Сумма баллов	Ранг фактора	Слабые стороны	Сумма баллов	Ранг фактора
1.1 Высокий научный потенциал, развитый научно-образовательный комплекс с новейшим инновационным ресурсом – ДВФУ	16	3	2.1 Недостаточная открытость Приморского края для внешних инвесторов	21	1
1.2 Наличие долгосрочных стратегических документов развития ДВ, ПК, крупных компаний, работающих на территории края	19	2	2.2 Высокие цены на продукты питания	17	3
1.3 Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в том числе созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	22	1	2.3 Немногочисленность и продолжающийся отток населения	18	2

Окончание табл. 8

Сильные стороны	Сумма баллов	Ранг фактора	Слабые стороны	Сумма баллов	Ранг фактора
3.1 Высокая заинтересованность стран-соседей в лесных и водных биологических ресурсах	11	3	4.1 Ослабление внимания к развитию края со стороны федеральных структур после проведения саммита АТЭС	15	2
3.2 Планы развития на территории Приморского края госкорпораций, ОСК, крупных компаний «Газпром», «Роснефть», «Мечел», «СУЭК» и др.	25	2	4.2 Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	14	3
3.3 Активизация деятельности России в международных объединениях	26	1	4.3 Усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	22	1

Из данных табл. 8 видно, что наиболее сильной стороной является современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в том числе созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС; наиболее слабой стороной – недостаточная открытость Приморского края для внешних инвесторов; наиболее благоприятной возможностью – активизация деятельности России в международных объединениях; наибольшей возможной угрозой является усиление глобальной конкуренции, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабочей силы.

Далее исследовались различные сочетания сильных сторон с угрозами (СИУ) и возможностями (СИБ), а также слабых сторон с угрозами (СЛУ) и возможностями (СЛВ) по схеме, представленной на рис. 3.

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3
Благоприятные возможности	3.1	Поле СИБ			Поле СЛВ		
	3.2						
	3.3						
Возможные угрозы	4.1	Поле СИУ			Поле СЛУ		
	4.2						
	4.3						

Рис. 3. Матрица видов SWOT-анализа



На пересечении строк и столбцов представлены как различные стратегические мероприятия, обусловленные конкретным сочетанием сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями, так и количественные оценки значимости взаимодействия сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями.

Такой анализ позволил, исходя из состояния внешней среды, определить силу одних сторон и слабость других и понять, насколько важны угрозы и возможности исходя из состояния внутренней среды. При этом сравнивались количественные оценки сильных сторон между собой и со слабыми сторонами, так же как и угрозы сравнивались между собой и с возможностями. Количественная оценка сильных и слабых сторон позволила расставить приоритеты, и на основе этих приоритетов можно распределять ресурсы между различными проблемами.

После определения количественных характеристик были сформулированы проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Таким образом было получено проблемное поле для развития современной инновационной экономики Приморского края (табл. 9).

Расшифровка мероприятий представлена в табл. 10.

Таблица 9

**Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы**

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3
Благоприятные возможности	3.1	Д	И	Б	А	В	К
	3.2	А	Г	О	З	Г	Н
	3.3	Ж	В	Р	Л	И	Е
Возможные угрозы	4.1	Г	О	К	Р	С	А
	4.2	П	В	Б	П	М	Ж
	4.3	Ж	З	И	Е	Д	Т

Таблица 10

**Расшифровка мероприятий при формулировании проблемного поля в рамках SWOT-матрицы**

Условное обозначение	Содержание мероприятия
А	Устранение административных барьеров
Б	Снижение инфраструктурных издержек
В	Формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, выравнивание условий конкуренции и поддержка малого предпринимательства
Г	Развитие государственно-частного партнерства при реализации крупных инфраструктурных проектов

Окончание табл. 10

Условное обозначение	Содержание мероприятия
Д	Развитие новой инновационной экономики
Е	Обеспечение высокотехнологичных рабочих мест
Ж	Создание новых разработок, направленных на привлечение высоких технологий в модернизацию производственных структур, производство наукоемкой продукции в таких сферах, как индустрия современных материалов, нанохимия, нанобиотехнология, наномедицина
З	Привлечение «якорных» инвесторов в новые сектора экономики Приморского края, связанные с развитием кластера транспортировки и глубокой переработки углеводородного сырья, кластера судостроения и авиастроения, автомобильного кластера
И	Увеличение экспортного потенциала нефте-газохимических производств
К	Создание крупного центра торговли химической продукцией в АТР
Л	Создание международного финансового центра
М	Принятие срочных мер по продолжению реализации крупных проектов, использование административного ресурса
Н	Принятие мер против техногенного воздействия
О	Гособоронзаказ как основа высокотехнологичной промышленности
П	Решение проблем развития международной транспортной инфраструктуры
Р	Расширение внутреннего рынка
С	Формирование тарифной политики с учетом интересов населения
Т	Организация подбора и подготовки руководящих кадров

Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно определены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (табл. 11).

Таблица 11

**Количественная оценка проблем объекта управления**

Условное обозначение	Оценка экспертов	Сумма баллов	Ранг мероприятия
А	4 + 3 + 2	9	2–4
Б	2 + 5	7	7–8
В	1 + 5 + 2	8	5–6
Г	5 + 2 + 3	10	1
Д	1 + 5	6	9–11
Е	4 + 2	6	9–11
Ж	4 + 1 + 4	9	2–4
З	5 + 4	9	2–4

Окончание табл. 11

Условное обозначение	Оценка экспертов	Сумма баллов	Ранг мероприятия
И	1 + 4 + 3	8	5–6
К	2	2	17–18
Л	5	5	12–13
М	2	2	17–18
Н	5	5	12–13
О	5 + 2	7	7–8
П	1 + 3	4	14–15
Р	4 + 2	6	9–11
С	3	3	16
Т	4	4	14–15

Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями (табл. 7), перекрываемая сформулированным проблемным полем (табл. 9, 10).

Из данных табл. 11 видно, что в результате SWOT-анализа, после обработки данных количественной оценки проблем развития современной инновационной экономики Приморского края, на первом месте находятся стратегические мероприятия по развитию государственно-частного партнерства при реализации крупных инфраструктурных проектов. Второе место занимает блок мероприятий, связанных с устранением административных барьеров, созданием новых разработок, направленных на привлечение высоких технологий в модернизацию производственных структур, производство наукоемкой продукции в таких сферах, как индустрия современных материалов, нанохимия, нанобиотехнология, наномедицина, привлечение «якорных» инвесторов в новые сектора экономики Приморского края, связанные с развитием кластера транспортировки и глубокой переработки углеводородного сырья, кластера судостроения и авиастроения, автомобильного кластера.

К главным стратегическим мероприятиям с уверенностью можно отнести формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, выравнивание условий конкуренции и поддержка малого предпринимательства, увеличение экспортного потенциала нефте-газохимических производств.

#### Литература

1. Аникина И.Д. Анализ финансово-инвестиционных стратегий российских компаний черной металлургии // Вестник Волгоградско-

- го государственного университета. Сер.3. Экономика. Экология. 2011. № 2 (19). С. 133–139.
2. Баканов М.И., Мельник М.В, Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: учеб. / под ред. М.И. Баканова. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2005. 536 с.
  3. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. 2-е изд. стереотип. М.: КНОРУС, 2007. 672 с.
  4. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 17 (32). С. 57–60.
  5. Государственная программа Приморского края «Экономическое развитие и инновационная экономика Приморского края» на 2013–2017 годы: Постановление Администрации Приморского края от 07.12.2012 № 382-па // Приморская газета. № 114 (731). 29.12.2012
  6. Клеева Л.П. SWOT-анализ развития фундаментальной науки в России // Компетентность. 2012. № 2 (93). С.12–14.
  7. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учеб. для бакалавров. М.: Юрайт, 2014. 507 с.
  8. Любаренко А.В., Цибульский В.Р. Особенности SWOT-анализа при выработке стратегии развития г. Тюмени // Вестник кибернетики. Тюмень: ИПОС СО РАН. 2003. Вып. 2. С. 126–135.
  9. Майсак О.С., Майсак Н.В., Сагитова Г.Р. SWOT-анализ как средство совершенствования медицинской организационной среды // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 6.
  10. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблемы поиска между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. Управление в технических системах. 2013. № 1 (21) С. 151–157
  11. Панасенко С.В. Комплексный анализ стратегических факторов внешней и внутренней среды некоммерческих организаций // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Экономика. 2005. № 2.
  12. Приморский край. Социально-экономические показатели: Статистический ежегодник / Приморскстат. Владивосток, 2013. 357 с.
  13. Скалон А.В. Малый город: SWOT-анализ проблемного поля // Региональные исследования. 2009. № 6 (26). С. 9–18.
  14. Соколова Н.Г. Формирование стратегии муниципального управления розничной торговли: SWOT-анализ // Вестник Челябинского государственного университета. Экономика. 2009. № 3 (141). С. 75–77.
  15. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ, 2005. 541 с.
  16. Шпак А.С. Муниципальное хозяйство: учеб.-метод. пособие. Владивосток: Изд-во ТГЭУ, 2010. 204 с.

#### References

1. Anikina I. D. Analiz finansovo-investitsionnykh strategiy rossiyskikh kompaniy chernoy metallurgii [Analysis of Financial and Investment Strategies of Russian Ferrous Metallurgy Companies]. *Vestnik Volgog-*

- radskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3. Ekonomika. Ekologiya = Bulletin of Volgograd State University. Series 3. Economics. Ecology* 2011, no. 2 (19), pp. 133–139.
2. Bakanov M. I., Melnik M.V., Sheremet A.D. *Teoriya ekonomicheskogo analiza* [Theory of Economic Analysis], 5th ed., rev. and add. Moscow, Finances and Statistics., 2005. 536 p.
  3. Belyaev V.I. *Marketing: osnovy teorii i praktiki* [Marketing: Basic Theory and Practice]. Moscow, KNORUS Publ., 2007. 672 p.
  4. Bogomolova Ye.V. SWOT-analiz: teoriya i praktika primeneniya [SWOT Analysis: Theory and Practice of Use]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2004, no. 17 (32), pp. 57–60.
  5. *State program of Primorsky region «Economic development and innovative economy of Primorsky region» for 2013–2017*: Resolution of the Primorsky region Administration from 07.12.2012 № 382-pas. Primorsky newspaper, no. 114 (731), of 29.12.2012.
  6. Kleeva L.P. SWOT-analiz razvitiya fundamentalnoy nauki v Rossii [SWOT Analysis of the Development of Fundamental Science in Russia]. *Kompetentnost = Competence*, 2012, no. 2 (93), pp. 12–14.
  7. Litvak B.G. *Strategic Management: a textbook for undergraduate*. Moscow, Yurayt Publ., 2014. 507 p.
  8. Lyubanenko A.V., Tsubulskiy V.R. Osobennosti SWOT-analiza pri vybore strategii razvitiya g. Tyumeni [Features of SWOT Analysis in Selecting the Development Strategy of Tyumen]. *Vestnik kibernetiki = Bulletin of Cybernetics*, 2003, no. 2, pp. 126–135.
  9. Maysak O.S., Maysak N.V., Sagitova G.R. SWOT-analiz kak sredstvo sovershenstvovaniya meditsinskoy organizatsionnoy sredy [SWOT Analysis as Means for Improving Healthcare Organizational Environment]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya = Modern Problems of Science and Education*, 2011, no. 6.
  10. Maysak O.S. SWOT-analiz: The difficulty of searching for links between factors // *PRIKASPIYSKIY ZHURNAL: Upravlenie i Vysokie Tekhnologii = CASPIAN JOURNAL: Management and High Technologies*, 2013, 1 (21)
  11. Panasenko S.V. Kompleksnyy analiz strategicheskikh faktorov vneshney i vnutrenney sredy nekommercheskikh organizatsiy [Comprehensive Analysis of Strategic Factors of External and Internal Environment of Nonprofit Organization]. *Sbornik nauchnykh trudov SevKav GTU. Ekonomika = Proceedings of North Caucasus State Technical University. Economics*, 2005, no. 2.
  12. *Primorsky region. Socio-economic indicators: Statistical Yearbook /Primorskstat, Vladivostok*, 2013. 357 p.
  13. Skalon A.V. Malyy gorod: SWOT-analiz problemnogo polya [Small town: SWOT-analysis of the problem field]. *Regionalnye issledovaniya = Regional Researches*, 2009, no. 6 (26), pp. 9–18.
  14. Sokolova N.G. Formirovanie strategii munitsipalnogo upravleniya sistemoy roznichnoy trgovli: SWOT-analiz [Forming the Strategy of Municipal Management of the Retail System: SWOT Analysis]. *Vestnik Chelyabinskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of Chelyabinsk State University. Economics*, 2011, no. 4 (16), pp. 10–14.

- tin of Chelyabinsk State University. Economics*, 2009, no. 3 (141), pp. 75–77.
15. Flyaysher K., Bensussan B. *Strategicheskiy i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and Competitive Analysis. Methods and Means of Competitive Analysis in Business]. Moscow, BINOM Publ., 2005. 541 p.
  16. Shpak A.S. *Municipal economy*. Vladivostok: TSUE Publ., 2010. 204