

УДК 656.65.01.338

А.С. ШПАК

Количественная оценка проблем регионального транспортного комплекса Приморского края

Актуализируется проблема применения технологии SWOT-анализа с использованием качественных и количественных методик для стратегического планирования в региональном транспортном комплексе Приморского края в соответствии с современным состоянием его экономики и новыми требованиями федерального законодательства. Представлены базовые показатели, характеризующие потенциал регионального транспортного комплекса. Определены теоретические и методические проблемы использования количественной методики SWOT-анализа при разработке государственных программ на уровне субъектов Российской Федерации. По предложенной автором методике анализируются и оцениваются факторы внешней среды и внутренней среды, с разбивкой по сторонам SWOT-анализа, оказывающие влияние на функционирование современного транспортного комплекса края. Представлены расчеты ранга факторов, матрица SWOT-анализа, сводная экспертная оценка, проблемное поле в рамках SWOT-матрицы и количественная оценка проблем. Сформулированы стратегические мероприятия по развитию регионального транспортного комплекса в рамках принятых государственных программ.

Ключевые слова: региональный транспортный комплекс, долгосрочное стратегическое планирование, бинарный подход, категории объектов SWOT-анализа, факторы внешней и внутренней среды, шкала и критерии оценки, ранг фактора, матрица SWOT-анализа, экспертная оценка, стратегические мероприятия, стратегические блоки.

Quantitative evaluation of Primorsky region transport infrastructure.
A.S. SHPAK.

The problem actualized in this paper relates to SWOT-analysis implementation in strategic planning of Primorsky region transport infrastructure and considers present day economic situation as well as federal legislation requirements. Basic indicators of regional transport infrastructure potential are presented. Theoretical and methodological issues while using SWOT-analysis in regional state programs development are also defined. The author's method allows analyzing and evaluating external and internal environment

factors divided by parts of SWOT-analysis. These factors influence the present day transport infrastructure of Primorsky region. The following is also shown: factors rating calculations, SWOT-matrix, combined expert evaluation, problem field within SWOT-matrix and quantitative problems evaluation. As a result of analysis described above and taking into account adopted state programs the author formulated strategic actions in order to develop transport infrastructure of Primorsky region.

Key terms: system of regional transport complex, long-term strategic planning, binary approach, 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, strategic blocks.

Региональный транспортный комплекс (РТК) – один из важнейших секторов экономики Приморского края, который обеспечивает базовые условия жизнедеятельности в регионе. Являясь необходимым инструментом достижения социальных и экономических целей, он выступает как основной фактор, оказывающий влияние на экономическую активность, пространственную структуру и уровень жизни населения. Транспорт – это один из немногих секторов экономики, результаты деятельности которого в полной мере ощущают на себе все жители Приморского края. От эффективности функционирования РТК во многом зависит сохранение социальной, экономической и политической стабильности жизни края.

Проблемы управления РТК, определения путей его развития в настоящее время, в период финансово-экономической нестабильности и перманентных преобразований экономической жизни, требуют теоретического обоснования, выработки стратегических направлений развития РТК и разработки перспективных моделей изменения его деятельности, обладающего хорошими предпосылками для образования центров роста в регионе.

Главные ориентиры по видам транспортной деятельности должны соответствовать целям и задачам Антикризисного плана правительства Российской Федерации от 27.0.2015 № 98-р¹ и транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 г.²

Исследования проблем стратегического развития и управления РТК, осуществляемые как западными, так и российскими учеными, проводились в рамках теории экономического пространства, теории общественного разделения труда и ее составной части – теории территориального разделения труда, теории факторов производства.

Особенности управления стратегическим развитием региональных транспортных комплексов, вопросы, связанные с развитием управления

¹Антикризисный план Правительства Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 27.01.2015 №98-р // Рос. газета, Федеральный выпуск № 6590 от 02.02.2015.

²Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 22.11.2008 №1734-р // Собрание законодательства РФ, 15.12.2008, № 50, ст. 5977.

региональным транспортным комплексом в современных условиях, исследованы В.Н. Парахиной [8, 9]. Анализ вопросов стратегического управления изменениями в региональных транспортных комплексах и определение критериев сбалансированного развития транспортного комплекса региона представлены в работах Г.И. Ханалиева [14, 15]. Теоретико-концептуальные основы организации региональной транспортной системы (на примере Республики Бурятия) рассмотрены В.В. Багиновой [1]. Вопросы транспортной стратегии как инструмент государственного управления исследовали А.И. Федоренко, В.И. Сергеев, О.В. Евсеев [13]. Транспортная политика России с позиции ситуационного анализа изучена В.А. Персиановым [11]. Проблемы формирования и управления развитием регионального рынка транспортных услуг и определение устойчивости рынка транспортных услуг освещены Е.В. Будриной [4, 5].

Управление развитием транспортной системы и его региональные аспекты представлены в работах и других ученых.

Одним из признанных инструментов стратегического планирования является SWOT-анализ. Он традиционно рассматривается в теории таких дисциплин, как стратегический менеджмент [6], маркетинг [2], экономический анализ [3, 12] и др.

Технология SWOT-анализа – универсальная методика стратегического менеджмента, поэтому его объектами могут быть многие объекты управления и даже человек. Существуют следующие виды этого анализа: SWOT-анализ деятельности фирмы или производственного предприятия, SWOT-анализ деятельности государственной или некоммерческой организации, SWOT-анализ деятельности образовательного учреждения, SWOT-анализ определенной территории (страны, региона, района или города), SWOT-анализ отдельного проекта, отдела; SWOT-анализ определенного рынка или отрасли; SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги; SWOT-анализ личности.

На основании выявленных в ходе анализа факторов принимаются стратегические решения.

Можно утверждать, что SWOT-анализ применим к объектам разного масштаба и в разных сферах, где цели носят социально-экономический характер. Это, в свою очередь, объясняет необходимость решения задач по применению методики SWOT-анализ для разработки стратегических мероприятий, направленных на развитие РТК в рамках принятых государственных программ и нового закона Российской Федерации № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»³.

SWOT-анализ может быть проведен с использованием качественных и количественных методик. Их различие состоит главным обра-

³ О стратегическом планировании в Российской Федерации: федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ // «Собрание законодательства РФ», 30.06.2014, № 26 (часть I), ст. 3378.

зом в способе оценки показателей и уровне формализации этого процесса.

Качественные методики отличаются по формату, который используется для работы экспертов и итоговой формы. Одной из часто используемых качественных методик проведения анализа SWOT является методика с форматом в виде четырехпольной таблицы – SWOT-матрицы. Такая методика обычно не вводит ограничений для количества факторов, оцениваемых экспертами. Каждый эксперт определяет набор факторов внешней и внутренней среды объекта управления, которые, с его точки зрения, наиболее важны. Факторы оцениваются по группам: сильные и слабые стороны объекта управления, возможности угрозы внешней среды. Данный формат не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния на деятельность объекта, а также по рейтингу показателей у разных экспертов, что снижает ценность анализа и усложняет использование результатов в процессе разработки, например, государственных и муниципальных программ.

Из 18 принятых в Приморском крае государственных программ на 2013–2017 гг. только четыре, в том числе Государственная программа Приморского края «Развитие транспортного комплекса Приморского края» на 2013–2017 годы⁴, имеют SWOT-анализ, выполненный на основе качественной методики.

Количественные методики SWOT-анализа позволяют оценивать важность и силу влияния фактора на объект управления. Часто решения о возможных действиях и государственных и муниципальных программах принимаются в условиях ограниченных ресурсов: временных, административных, материальных и финансовых. В таком случае очень важно правильно распределить ресурсы для достижения поставленных целей с учетом приоритетности и эффективности.

Информативность и простота работы с результатами SWOT-анализа при использовании количественных методик повышается.

Комплексных исследований и публикаций по использованию технологии SWOT-анализа при разработке государственных программ на региональном уровне, в том числе управления РТК, немного. Обнаруживается недостаточность внимания к изучению теоретических и методических проблем использования количественной методики SWOT-анализа на уровне субъектов Российской Федерации. Многие из ранее исследованных аспектов до сих пор остаются актуальными, особенно применение как качественной, так и количественной методики SWOT-анализа для разработки стратегических мероприятий для управления развитием РТК в соответствии с новым законом Российской Федера-

⁴ Постановление администрации Приморского края от 07.12.2012 №394-па «Об утверждении государственной программы Приморского края «Развитие транспортного комплекса Приморского края» на 2013–2017 годы – [Электронный ресурс] URL. Режим доступа // «Приморская газета», спецвыпуск, № 114 (731), 29.12.2012 г.

ции №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Актуальность и недостаточная разработанность указанных вопросов предопределили выбор темы и логику настоящего исследования.

В стратегии социально-экономического развития Приморского края до 2025 г. целью развития определены повышение конкурентоспособности экономики региона и обеспечение высокого уровня качества жизни приморцев⁵. Также отмечено, что развитие мировой торговли и транспортной инфраструктуры генерируют для Приморского края новые возможности (рис. 1).

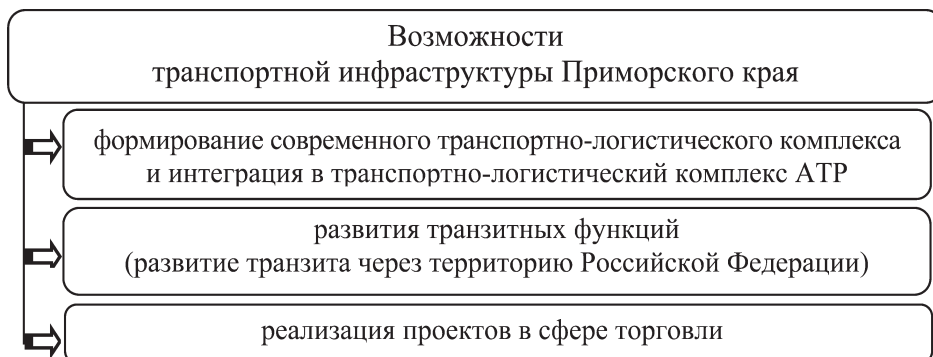


Рис. 1. Возможности транспортной инфраструктуры Приморского края

Приморский край является крупнейшим транспортным узлом, через который проходят морские, железнодорожные, автомобильные и авиационные транспортные потоки. В силу уникальности своего географического положения (отдаленность от центральных районов России и соседство со странами Азиатско-Тихоокеанского региона) транспорт занимает особое место в экономике края. Транспортный комплекс Приморского края, представленный автомобильным, железнодорожным, морским и воздушным видами транспорта, непосредственно влияет на эффективность и конкурентоспособность большинства хозяйствующих субъектов, обеспечивает динамику регионального развития.

Общая протяженность транспортных путей в Приморском крае относительно невысока и определяется только двумя видами транспорта – автомобильным и железнодорожным (табл. 1).

Транспорт играет важнейшую роль в экономике Приморского края. Доля транспортного комплекса Приморья в валовой добавленной стоимости региона составляет около 22 %, что существенно выше доли всех остальных отраслей экономики. Аналогичный показатель для ДФО составляет 13,4 %, для России в целом – 10,5 % [10].

⁵ Стратегия социально-экономического развития Приморского края до 2025 года: утверждена Законом Приморского края от 2010.2008 № 324-КЗ // Ведомости Законодательного Собрания Приморского края, 2008, № 21, стр. 175; 2008.

Таблица 1

Протяженность путей сообщения, тыс. км

Вид путей сообщения по регионам РФ	Железнодорожные пути общего пользования	Автомобильные дороги общего пользования	Внутренние водные пути	Трубопроводные магистрали
Россия	86,1	579,0	101,8	217,0
ДФО	8,293	47,637	22,36	1,7
Приморский край	1,566	9,647	0,222	-

Источник [10].

Базовым показателем, характеризующим экономический потенциал региона, является валовой региональный продукт (ВРП). В настоящее время доля транспорта в ВРП края составляет, по предварительным данным, 14 % (51 млрд руб.). Основная ее часть (43 %) приходилась на вспомогательный и дополнительный виды деятельности (табл. 2).

Таблица 2

Динамика объема валового регионального продукта

Показатель	2008 г.	2009 г.	2010 г.	2011 г.	2012 г.
Валовой региональный продукт – всего, млн рублей	186623	215934	259041	319360	367895
Валовая добавленная стоимость по виду деятельности транспорт – млн рублей	33193	33424	40583	51115	51311
Удельный вес транспорта в валовом региональном продукте, в %	17,8	15,5	15,7	16,0	14,0

Источник [10].

В 2014 г. транспортом организаций всех видов деятельности перевезено 45 млн т грузов (на 17 % меньше). Снижение перевозок наблюдалось на железнодорожном (на 11 %), автомобильном (на 18 %) и морском (на 26 %) видах транспорта. Автомобильным транспортом в крае перевезено 62 % всех грузов, железнодорожным – 30 %⁶.

За 2014 г. в крае перевезено 83,6 млн пассажиров, что на 10 % меньше, чем за 2013 г. Перевозки пассажиров сократились на всех видах транспорта, в том числе на морском (в 1,6 раза), городском электрическом (на 27 %), железнодорожном (на 9 %) и автобусном (на 6 %).

⁶ Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 22.11.2008 №1734-р // Собрание законодательства РФ, 15.12.2008, № 50, ст. 5977.

Грузооборот в Приморском крае последние три года сохраняет относительно устойчивые показатели. Если рассмотреть структуру грузооборота по видам транспорта (рис. 2), то здесь первую позицию занимает железнодорожный транспорт, в худшую сторону изменились показатели морского транспорта.

Объемы перевозки пассажиров в Приморском крае по видам транспорта общего пользования имеют устойчивую тенденцию снижения (рис. 3).

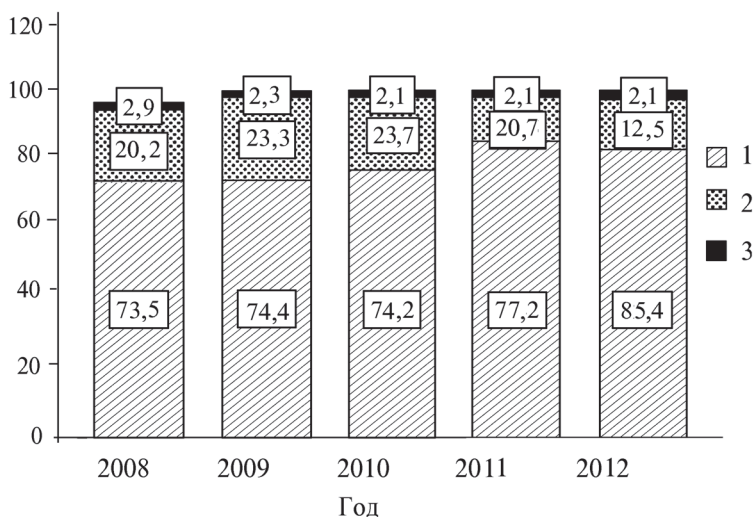


Рис. 2. Структура грузооборота по видам транспорта, %:

1 – железнодорожный; 2 – морской; 3 – автомобильный и воздушный [10]

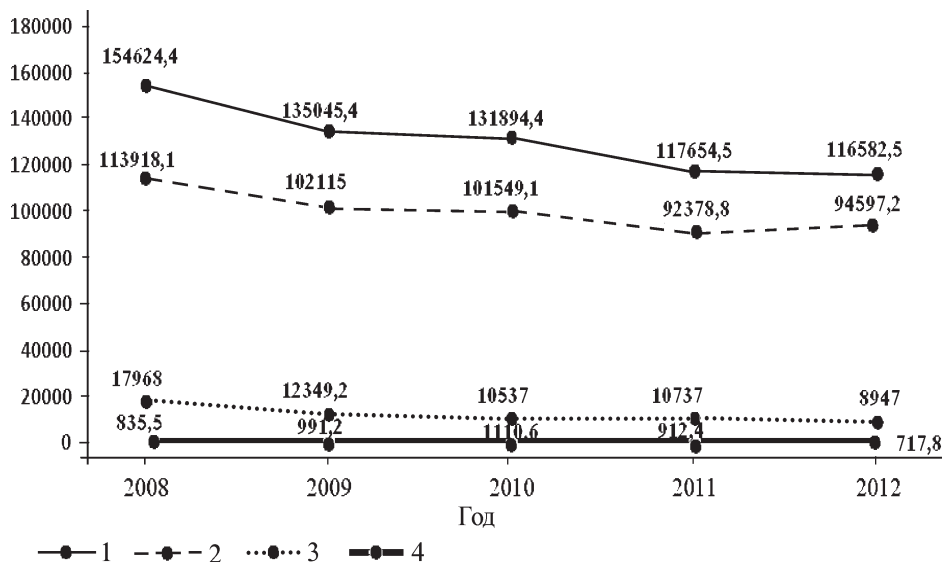


Рис. 3. Перевозки пассажиров в Приморском крае по видам транспорта общего пользования, тыс. чел.: 1 – транспорт (всего); 2 – железнодорожный, 3 – автобусный; 4 – морской [10]

Лидером среди перевозчиков пассажиров остается автобус, на втором месте железнодорожный транспорт. Электропоезда, как показывает опыт многих европейских и азиатских стран, относятся к перспективным видам транспорта, которые следует развивать. Основная цель, которая должна быть поставлена при организации пригородного сообщения на электропоездах, это снижение убытков при улучшении качества перевозок и обслуживания.

Администрация Приморского края продолжает поддерживать социально значимые внутрикраевые пассажирские авиаперевозки, которые связывают краевой центр с отдаленными муниципальными районами – Тернейским и Кавалеровским. Благодаря субсидиям из краевого бюджета осуществляются пассажирские авиаперевозки на регулярной основе по маршруту Владивосток–Кавалерово–Пластун и по трем маршрутам в Тернейском муниципальном районе.

Сохранение местных авиаперевозок является важным условием гармоничного развития транспортной системы Приморского края, включая отдаленные районы. Несмотря на значительную дотационность, авиатранспорт не требует таких капиталовложений, как, например, автодороги. Наличие в Приморском крае авиации создает новые возможности для развития туризма, позволяет эффективно решать задачи в условиях чрезвычайных ситуаций, обеспечивать неотложную медицинскую помощь в отдаленных районах.

Перспективы роста в сфере пассажирских перевозок будут связаны не только с социально-экономическим развитием края, но и с развитием дорог и всех видов транспорта, что позволит интегрировать край в международный туристический бизнес и транспортную сеть. В таких условиях прогнозы развития объемов пассажирских перевозок края не могут иметь высокую надежность.

В последние годы наблюдается сокращение инвестиций в основной капитал, направляемых на развитие РТК. Большая часть общего объема инвестиций в РТК направляется на развитие железнодорожного транспорта (60,5 %) и дополнительную транспортную деятельность – 34,1 % (рис. 4).

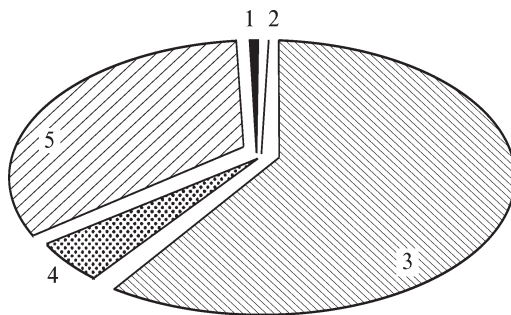


Рис. 4. Структура инвестиций в основной капитал по видам транспорта: 1 – трубопроводный (1 %); 2 – морской (0 %); 3 – железнодорожный (61 %); 4 – воздушный (5 %); 5 – дополнительная транспортная деятельность (34 %) [10]

Таким образом, в Приморском крае появились существенные ограничения роста экономики, обусловленные недостаточным развитием РТК. Необходима обновленная долгосрочная транспортная стратегия, которая определяет основные стратегические направления и целевые ориентиры развития РТК края.

Для управления деятельностью РТК необходимо проанализировать основные факторы, влияющие на его функционирование, и оценить степень их влияния с использованием технологий SWOT-анализа. Факторы внешней и внутренней среды с разбивкой по сторонам SWOT-анализа, оказывающие влияние на функционирование РТК Приморского края, представлены в табл. 3.

Таблица 3

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на РТК

№ пп.	Наименование фактора	Ранг фактора
<i>1. Сильные стороны (S)</i>		
1.1	Изменение реальных доходов населения	2
1.2	Изменение уровня занятости, влияющее на подвижность населения	7
1.3	Повышение деловой активности и развитие миграционных процессов	5–6
1.4	Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в том числе созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	3
1.5	Создание агломераций муниципальных образований и территорий опережающего развития	8
1.6	Значительный транзитный потенциал, который позволяет осуществлять интермодальные перевозки	1
1.7	Развитие и модернизация дорожной сети	5–6
1.8	Развитие туристической деятельности	4
1.9	Изменение спроса на новые виды перевозочных услуг (включая международный транзит), развитие сервиса и привлекательности общественного транспорта	9
<i>2. Слабые стороны (W)</i>		
2.1	Рост количества личного автотранспорта	7
2.2	Рост стоимости топлива	1
2.3	Развитие конкуренции между различными видами пассажирского транспорта, а также ценовая конкуренция между личным и общественным транспортом и т.д.	4
2.4	Падение объемов перевозок	2
2.5	Нагрузка на автодороги, особенно в часы «пик»	9
2.6	Экологическая ситуация в городских округах	6
2.7	Исчерпание провозной способности железных дорог, особенно на юге Приморья	8
2.8	Недостаточные пропускная способность автомобильных дорог, безопасность и высокоскоростное обслуживание современных транспортных средств	3

Окончание табл. 3

№ пп.	Наименование фактора	Ранг фактора
<i>2. Слабые стороны (W)</i>		
2.9	Неудовлетворительное состояние улично-дорожной сети и низкая прочностная характеристика покрытия	5
<i>3. Возможности (O)</i>		
3.1	Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	2
3.2	Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	1
3.3	Внедрение новых транспортных (перевозочных) и транспортно-логистических технологий, обеспечивающих повышение качества и доступности транспортных услуг, и т.п.	8
3.4	Транспортное обеспечение комплексного освоения и развития территорий Сибири и Дальнего Востока и разработки новых месторождений полезных ископаемых	9
3.5	Закрепление населения на Дальнем Востоке благодаря формированию развитой экономики и комфортной среды обитания человека в субъектах Российской Федерации	4–5
3.6	Улучшение инвестиционного климата и развитие рыночных отношений на транспорте	7
3.7	Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации	3
3.8	Развитие мировой торговли и транспортной инфраструктуры	6
3.9	Строительство новых автомобильных дорог в целях расширения возможностей для транспортировки грузов из районов Севера и восточных регионов Российской Федерации	4–5
<i>4. Угрозы (T)</i>		
4.1	Ослабление внимания к развитию Приморского края со стороны федеральных структур после проведения саммита АТЭС	2
4.2	Наличие территориальных и структурных диспропорций в развитии транспортной инфраструктуры	6
4.3	Последствия вступления России во Всемирную торговую организацию	9
4.4	Усиление глобальной конкуренции и введение санкций против РФ, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	1
4.5	Усиление негативного влияния транспорта на экологию	4–5
4.6	Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	4–5
4.7	Слишком малый внутренний рынок	7
4.8	Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	3
4.9	Падение спроса на нефть и газ у соседей по АТР	8

Для определения ранга фактора были использованы шкалы качественной и количественной оценки фактора (бинарный подход) в условных единицах – в баллах. Шкала оценки представлена в табл. 4. Она предусматривает использование пятибалльной шкалы значений критериев и учитывает различный уровень значимости факторов внешней и внутренней среды для функционирования транспортного комплекса Приморского края.

Таблица 4

Шкала оценки для определения ранга факторов внешней и внутренней среды, влияющие на РТК

Критерий оценки	Шкала критериев оценки, баллы				
	Не влияет на объект	Изменений практически нет	Незначительное увеличение	Существенное увеличение	Сильное увеличение
	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					

Расчет ранга фактора по предложенной шкале представлен в табл. 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 [7]. Для дальнейшего проведения SWOT-анализа в целях оптимизации расчетов в матрицу возьмем с каждой стороны по три фактора, которые имеют наибольший рейтинг.

Таблица 5

**Расчет ранга фактора внешней и внутренней среды,
влияющие на РТК**

№ фактора	Критерий оценки							Сумма баллов	Ранг фактора
	1	2	3	4	5	6	7		
1.1	5	4	5	4	4	4	4	30	2
1.2	3	2	3	4	4	4	4	24	7
1.3	4	4	3	3	3	4	4	25	5-6
1.4	4	5	3	5	4	4	4	29	3
1.5	3	3	3	3	3	4	4	23	8
1.6	4	4	5	5	5	5	5	33	1
1.7	4	3	4	3	3	4	4	25	5-6
1.8	4	4	4	4	4	4	4	28	4
1.9	3	3	3	2	2	4	2	19	9
2.1	4	2	3	5	3	3	3	23	7
2.2	4	4	4	4	5	5	5	31	1
2.3	2	4	4	5	4	5	3	27	4
2.4	4	3	4	5	4	5	4	29	2
2.5	3	1	4	3	2	5	3	21	9
2.6	4	3	3	3	2	5	4	24	6
2.7	4	3	2	3	2	5	3	22	8
2.8	5	3	4	4	4	5	3	28	3
2.9	5	2	4	3	4	5	3	26	5
3.1	4	4	3	4	3	4	5	27	2
3.2	4	3	3	4	4	5	5	28	1
3.3	3	2	3	4	3	5	2	22	8
3.4	3	2	3	2	2	4	3	19	9
3.5	3	3	4	4	4	4	3	25	4-5
3.6	3	3	3	4	3	4	3	23	7
3.7	3	3	4	4	3	5	4	26	3
3.8	2	4	3	3	4	5	3	24	6
3.9	3	4	3	4	4	4	3	25	4-5
4.1	2	4	3	3	2	4	3	21	2
4.2	3	2	3	3	1	2	4	18	6
4.3	2	2	3	3	2	1	2	15	9
4.4	3	5	2	3	2	5	4	24	1
4.5	2	3	3	2	2	5	2	19	4-5
4.6	4	3	2	1	2	4	3	19	4-5
4.7	3	2	1	5	2	2	2	17	7
4.8	4	3	2	2	1	5	3	20	3
4.9	3	1	2	3	2	3	2	16	8

После того как на основе экспертных технологий были определены существенные факторы внешней и внутренней среды, оказывающие влияние на РТК Приморского края, была сформирована матрица перечня слабых и сильных сторон РТК, ожидаемых угроз и открывающихся возможностей развития в виде SWOT-матрицы (табл. 6).

Таблица 6

Матрица SWOT-анализа РТК Приморского края

Сильные стороны	Сумма баллов	Ранг фактора	Слабые стороны	Сумма баллов	Ранг фактора
1.1. Изменение реальных доходов населения	16	3	2.1. Падение объемов перевозок	23	2
1.2. Значительный транзитный потенциал, который позволяет осуществлять интермодальные перевозки	24	1	2.2. Рост стоимости топлива	15	3
1.3. Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в т. ч. созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	21	2	2.3. Недостаточные пропускная способность автомобильных дорог, безопасность и высокоскоростное обслуживание современных транспортных средств	25	1
Благоприятные возможности	Сумма баллов	Ранг фактора	Возможные угрозы	Сумма баллов	Ранг фактора
3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	18	3	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	16	3
3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	25	1	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России, в т. ч. Приморского края	17	2
3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации	24	2	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т.ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	24	1

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. Для участия в проведении SWOT-анализа привлекались также эксперты, обладающие необходимыми профессиональными знаниями и опытом.

Таблица 7

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

Сравниваемый фактор	Оценка значимости	Сравниваемый фактор
1.1. Изменение Реальных доходов населения	3	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг
	4	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС
	2	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации
	2	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала
	1	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края
	4	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы
1.2. Значительный транзитный потенциал, который позволяет осуществлять интермодальные перевозки	4	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг
	5	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС
	5	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации
	2	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала
	3	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края
	5	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы

Сравниваемый фактор	Оценка значимости	Сравниваемый фактор
1.3. Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в т. ч. созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	2	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг
	4	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС
	5	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации
	3	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала
	4	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края
	3	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы
2.1. Падение объемов перевозок	2	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг
	4	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС
	5	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации
	2	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала
	3	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края
	4	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы
2.2. Рост стоимости топлива	1	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг
	2	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС
	4	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации

Окончание табл. 7

Сравниваемый фактор	Оценка значимости	Сравниваемый фактор
2.2. Рост стоимости топлива	3	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала
	1	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края
	4	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы
2.3. Недостаточные пропускная способность автомобильных дорог, безопасность и высокоскоростное обслуживание современных транспортных средств	4	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг
	5	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС
	3	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах Российской Федерации
	4	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в том числе использования транзитного потенциала
	5	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края
	4	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы

Заполнение табл. 7 позволило получить достаточно полное представление о слабых и сильных сторонах объекта управления, существующих угрозах и открывающихся возможностях, которые могут быть использованы при разработке стратегии формирования РТК Приморского края и принятии стратегических решений.

На данном этапе исследования была применена методология количественной оценки. На пересечении строки и столбца выставлялась экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон. Если угроза значима для сильных или слабых сторон РТК, то оценка значимости такого сочетания принималась как высокая.

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

Обобщая данные, получаем сводную экспертную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон объекта управления, с угрозами и возможностями внешней среды (табл. 8).

Таблица 8

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

		Сильные стороны			Слабые стороны			Суммарная оценка
		1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	
Благоприятные возможности	3.1	3	4	2	4	1	4	18
	3.2	4	5	4	5	2	5	25
	3.3	2	5	5	5	4	3	24
Возможные угрозы	4.1	2	2	3	2	3	4	16
	4.2	1	3	4	3	1	5	17
	4.3	4	5	3	4	4	4	24
<i>Суммарная оценка</i>		<i>16</i>	<i>24</i>	<i>21</i>	<i>23</i>	<i>15</i>	<i>25</i>	<i>124</i>

Из данных табл. 8 видно, что наиболее сильной стороной РТК Приморского края является значительный транзитный потенциал, который позволяет осуществлять интермодальные перевозки. Наиболее слабая сторона – недостаточные пропускная способность автомобильных дорог, безопасность и высокоскоростное обслуживание современных транспортных средств; наиболее благоприятная возможность – использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС; наибольшей возможная угроза – усиление глобальной конкуренции и введение санкций против Российской Федерации, в том числе на рынках капиталов, технологий и рабочей силы.

Далее были проанализированы 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. 5.

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

На пересечении строк и столбцов располагаем 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 бинарный анализ позволяет, исходя из состояния внешней среды, определить, насколько существенны сильные стороны и незна-

чительны слабые, а также насколько важны угрозы и возможности исходя из состояния внутренней среды. При анализе сравнивались как 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 позволяет расставить приоритеты и на основе этих приоритетов распределять ресурсы между различными проблемами РТК Приморского края.

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

Таблица 9

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы РТК

Сравниваемый фактор	Сравниваемый фактор	Мероприятия при формулировании проблемного поля	Обозначение
1.1. Изменение реальных доходов населения	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	Формирование тарифной политики с учетом интересов населения	А
	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	Формирование современной системы автодорог в рамках международных транспортных коридоров	Б
	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах РФ	Использование государственного заказа как основа высокой технологичности РТК	В
	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	Повышение надежности и безопасности движения на автомобильных дорогах регионального или муниципального значения	Г
	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	Формирование единой дорожной сети круглогодичной доступности для населения края	Ц
	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	Создание новых разработок, направленных на модернизацию оказываемых транспортных услуг	Е

Сравниваемый фактор	Сравниваемый фактор	Мероприятия при формулировании проблемного поля	Обозначение
1.2. Значительный транзитный потенциал, который позволяет осуществлять интермодальные перевозки	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	Развитие современной и эффективной транспортной инфраструктуры РТК	Ж
	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	Создание мультимодального транспортно-логистического узла – хаба	Д
	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах РФ	Формирование современной системы автодорог в рамках международных транспортных коридоров РФ	Б
	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	Организация подбора и подготовки руководящих кадров	З
	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	Обеспечение сбалансированного и эффективного использования существующей транспортно-технологической инфраструктуры	И
	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	Формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, выравнивание условий конкуренции и поддержка малого предпринимательства	К
	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	Формирование современной системы автодорог в рамках международных транспортных коридоров	Б
	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	Развитие государственно-частного партнерства при реализации крупных инфраструктурных проектов	Л

Продолжение табл. 9

Сравниваемый фактор	Сравниваемый фактор	Мероприятия при формулировании проблемного поля	Обозначение
1.3. Современная транспортная, энергетическая, коммунальная инфраструктура, в т. ч. созданная в рамках подготовки к саммиту АТЭС	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах РФ	Формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, выравнивание условий конкуренции и поддержка малого предпринимательства	К
	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	Создание новых разработок, направленных на модернизацию оказываемых транспортных услуг	Е
	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	Повышение конкурентоспособности международных транспортных коридоров	М
	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	Укрепление торгово-экономических позиций России в системе мирохозяйственных связей в странах АТР	Н
2.1. Падение объемов перевозок	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	Повышение надежности и безопасности движения на автомобильных дорогах регионального или межмуниципального значения	Г
	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	Привлечение «якорных» инвесторов в новые сектора экономики Приморского края, связанных с развитием кластера транспортировки и глубокой переработки углеводородного сырья, кластера судостроения и авиастроения, автомобильного кластера	О
	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах РФ	Создание новых разработок, направленных на модернизацию оказываемых транспортных услуг	Е
	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	Расширение внутреннего рынка	П

Сравниваемый фактор	Сравниваемый фактор	Мероприятия при формулировании проблемного поля	Обозначение
	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	Создание новых международных транспортных коридоров	Р
	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	Создание мультимодального транспортно-логистического узла – хаба	Д
2.2. Рост стоимости топлива	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	Привлечение «якорных» инвесторов в новые сектора экономики Приморского края, связанных с развитием кластера транспортировки и глубокой переработки углеводородного сырья, кластера судостроения и авиастроения, автомобильного кластера	О
	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	Создание новых разработок, направленных на модернизацию оказываемых транспортных услуг	Е
	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах РФ	Принятие срочных мер по реализации проектов для территорий опережающего развития, использование административного ресурса	С
	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	Формирование тарифной политики с учетом интересов населения	А
	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	Расширение внутреннего рынка	П
	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	Устранение административных барьеров и создание мотивационных условий для появления новых региональных субъектов транспортных услуг и усиления конкуренции между ними	Т

Окончание табл. 9

Сравниваемый фактор	Сравниваемый фактор	Мероприятия при формулировании проблемного поля	Обозначение
2.3. Недостаточные пропускная способность автомобильных дорог, безопасность и высокоскоростное обслуживание современных транспортных средств	3.1. Завершение формирования опорной транспортной сети, интегрированной в мировую транспортную систему, наращивание экспорта транспортных услуг	Строительство автомагистралей и скоростных дорог по направлениям международных транспортных коридоров, обслуживающих наибольшие автотранспортные потоки	У
	3.2. Использование инфраструктуры мирового уровня, созданной к саммиту АТЭС	Обеспечение комплексной безопасности, экологичности и устойчивости РТК	Ф
	3.3. Повышение конкурентоспособности транспортной системы России и реализация транзитного потенциала страны в субъектах РФ	Повышение надежности и безопасности движения на автомобильных дорогах регионального или межмуниципального значения	Г
	4.1. Низкий уровень экспорта транспортных услуг, в т. ч. использования транзитного потенциала	Формирование и отработка механизмов проектного управления инвестициями на условиях государственно-частного партнерства	Х
	4.2. Развитие транспортных маршрутов в обход территории России и Приморского края	Формирование единой дорожной сети круглогодичной доступности для населения края	Ц
	4.3. Усиление глобальной конкуренции и введения санкций против РФ, в т. ч. на рынках капиталов, технологий и рабочей силы	Устранение административных барьеров и создание мотивационных условий для появления новых региональных субъектов транспортных услуг и усиления конкуренции между ними	Т

Сводная экспертная SWOT-матрица мероприятий при формулировании проблемного поля для развития РТК Приморского края представлена в табл. 10.

Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (табл. 11). Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями (табл. 9), перекрываемых сформулированным проблемным полем (табл. 11).

Таблица 10

Сводная экспертная SWOT-матрица мероприятий при формулировании проблемного поля РТК

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

Таблица 11

Количественная оценка проблем РТК

Условное обозначение	Оценка экспертов	Сумма баллов	Ранг мероприятия
А	3 + 2	5	10–12
Б	2+5+5	12	1
В	1 + 5 + 2	8	5–8
Г	4 + 2 + 3	9	3–4
Д	4 + 5	9	3–4
Е	5 + 3	8	5–8
Ж	4	4	13–19
З	2	2	24
И	3	3	20–23
К	5 + 5	10	2
Л	4	4	13–19
М	4	4	13–19
Н	3	3	20–23
О	5	5	10–12
П	1 + 2	3	20–23
Р	3	3	20–23
С	4	4	13–19
Т	4 + 4	8	5-8
У	4	4	13–19
Ф	5	5	10–12
Х	4	4	13–19
Ц	1 + 5	6	9

Из данных табл. 11 видно, что в результате SWOT-анализа, после обработки данных количественной оценки проблем РТК Приморского края, на первом месте находятся стратегические мероприятия по формированию современной системы автодорог в рамках международных

транспортных коридоров. Далее следуют мероприятия по формированию благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, выравнивание условий конкуренции и поддержка малого предпринимательства. Третье и четвертое места занимают мероприятия по повышению надежности и безопасности движения на автомобильных дорогах регионального или межмуниципального значения и создание мультимодального транспортно-логистического узла – хаба.

Данная оценка не может быть признана объективной в силу того, что все представленные в таблице факторы имеют сумму баллов, незначительно различающихся. SWOT-анализ предпринимают для того, чтобы выявить не только явные, но и неочевидные тенденции, так называемые «подводные камни» [12]. Поэтому, чтобы не потерять полный набор стратегических мероприятий, сделаем группировки факторов по блокам. Это позволит учесть ситуации, когда малозначимое в представленном перечне мероприятие в сочетании с другим стратегическим мероприятием потенциально может обосновать одну из стратегий. Вариант группировки мероприятий с формированием стратегических блоков и их количественная оценка для РТК края представлены в табл. 12.

Таблица 12

Количественная оценка стратегических блоков РТК

Стратегический блок	Мероприятия проблемного поля	Оценка экспертов	Сумма баллов	Ранг блока
Федеральные органы власти	Укрепление торгово-экономических позиций России в системе мирохозяйственных связей в странах АТР	3	14	4-5
	Создание новых международных транспортных коридоров	3		
	Формирование и отработка механизмов проектного управления инвестициями на условиях государственно-частного партнерства	4		
	Повышение конкурентоспособности международных транспортных коридоров	4		
Администрация субъекта РФ	Развитие государственно-частного партнерства при реализации крупных инфраструктурных проектов	4	24	3
	Устранение административных барьеров и создание мотивационных условий для появления новых региональных субъектов транспортных услуг и усиления конкуренции между ними	8		

Продолжение табл. 12

Стратегический блок	Мероприятия проблемного поля	Оценка экспертов	Сумма баллов	Ранг блока
	Организация подбора и подготовки руководящих кадров	2		
	Формирование благоприятного инвестиционного и предпринимательского климата, выравнивание условий конкуренции и поддержка малого предпринимательства	10		
Транспортно-технологическая инфраструктура РТК	Формирование современной системы автодорог в рамках международных транспортных коридоров	12	35	1
	Создание мультимодального транспортно-логистического узла – хаба	9		
	Развитие современной и эффективной транспортной инфраструктуры РТК	4		
	Обеспечение сбалансированного и эффективного использования существующей транспортно-технологической инфраструктуры	10		
Инновационно-инвестиционный	Строительство автомагистралей и скоростных дорог по направлениям международных транспортных коридоров, обслуживающих наибольшие автотранспортные потоки	4	29	2
	Создание новых разработок, направленных на модернизацию оказываемых транспортных услуг	8		
	Принятие срочных мер по реализации проектов для территорий опережающего развития, использование административного ресурса	4		
	Использование госзаказа как основа высокотехнологичности РТК	8		
	Привлечение «якорных» инвесторов в новые сектора экономики Приморского края, связанных с развитием кластера транспортировки и глубокой переработки углеводородного сырья, кластера судостроения и авиастроения, автомобильного кластера	5		

Окончание табл. 12

Стратегический блок	Мероприятия проблемного поля	Оценка экспертов	Сумма баллов	Ранг блока
Социально-экономический	Формирование тарифной политики с учетом интересов населения	5	12	6
	Расширение внутреннего рынка	3		
	Формирование единой дорожной сети круглогодичной доступности для населения края	4		
Безопасность и экология	Обеспечение комплексной безопасности, экологичности и устойчивости РТК	5	14	4–5
	Повышение надежности и безопасности движения на автомобильных дорогах регионального или межмуниципального значения	9		

Из данных табл. 12 видно, что на основе результатов SWOT-анализа, после группировки мероприятий по стратегическим блокам, их количественной оценки и ранжированию предпочтительным для РТК Приморского края является осуществление стратегических мероприятий в блоке, относящемся к транспортно-технологической инфраструктуре РТК. Далее идут мероприятия из инновационно-инвестиционного блока и блока административных действий на уровне субъекта Российской Федерации.

Литература

1. Багинова В.В. Теоретико-концептуальные основы организации региональной транспортной системы (на примере Республики Бурятия): дис. докт. тех. наук. М., 2004. 296 с.
2. Беляев В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учеб. 2-е изд. стереотип. М.: КНОРУС, 2007. 672 с.
3. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения // Экономический анализ: теория и практика. 2004. № 17 (32). С. 57–60.
4. Будрина Е.В. Проблемы формирования и управления развитием регионального рынка транспортных услуг / Е.В. Будрина. СПб.: СПбГИЭУ, 2002. 276 с.
5. Будрина Е.В. Определение устойчивости рынка транспортных услуг: модели и примеры // Вестник ИНЖЭКОНА. Сер. «Экономика». 2014. Вып. 1(68). С. 140–144.
6. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учеб. М.: Юрайт, 2014. 507 с.
7. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблемы поиска между факторами // Прикаспийский журнал: уп-

- равление и высокие технологии. Управление в технических системах. 2013. № 1 (21). С. 151–157.
8. Парахина В.Н., Ханалиев Г.И., Конов А.А. Развитие управления региональным транспортным комплексом в современных условиях. Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. 201 с.
 9. Парахина В.Н. и др. Особенности управления стратегическим развитием региональных транспортных комплексов // Современные подходы к управлению стратегическим развитием организации: коллективная монография / под ред. В.Н. Парахиной. Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. С. 216–224.
 10. Транспорт в Приморском крае. 2013: стат. сб. Владивосток: Приморскстат, 2013. 51 с.
 11. Транспортная политика России. Ситуационный анализ, исторический опыт, проблемные вопросы: монография / под общей ред. В.А. Персианова; Гос. ун-т управления. М.: Альфа-Пресс, 2009. 464 с.
 12. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М.: БИНОМ, 2005. 541 с.
 13. Федоренко А.И., Сергеев В.И., Евсеев О.В. Транспортная стратегия как инструмент государственного управления // Научный эксперт. 2013. № 1–2. С. 5–17.
 14. Ханалиев Г.И. Стратегическое управление изменениями в региональных транспортных комплексах // Вестник Государственного университета управления. 2010.
 15. Ханалиев, Г.И. Критерии сбалансированного развития транспортного комплекса региона / Г.И. Ханалиев // Вестник Государственного университета управления. 2011.

References

1. Baginova V.V. *Teoretiko-kontseptual'nye osnovy organizatsii regional'noy transportnoy sistemy (na primere Respubliki Buryatiya)* [Theoretical and conceptual basis for the organization of regional transport systems (for example, the Republic of Bouryatiya): dis. doc. those. science. Moscow, 2004. 296 p.
2. Belyaev V.I. *Marketing: osnovy teorii i praktiki* [Marketing: basic theory and practice]. Moscow, KNORUS Publ., 2007. 672 p.
3. Bogomolova Ye.V. SWOT-analiz: teoriya i praktika primeneniya [SWOT analysis: theory and practice of using]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2004, no. 17 (32), pp. 57–60.
4. Budrina E.B. Problemy formirovaniya i upravleniya razvitiem regional'nogo rynka transportnykh uslug [Problems of formation and management of the development of the regional market of transport services]. S.-Peterburg, SPbGITM Publ., 2002. 276 p.
5. Budrina E.B. Opredelenie ustoychivosti rynka transportnykh uslug: modeli i primery [Determination of resistance of transport services market: models and examples]. *Vestnik INZhEKONA. Ser.*

- “*Ekonomika*” = *Bulletin ENGECON, a series of “Economy”*, 2014, vol. 1 (68), pp.140–144.
6. Litvak B.G. *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic Management]: a textbook for undergraduate. Moscow, Yurayt Publ., 2014. 507 p.
 7. Maysak O.S. SWOT-analiz: ob»ekt, faktory, strategii. Problemy poiska mezhdru faktorami [SWOT-analiz: The difficulty of searching for links between factors]. *Prikaspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii. Upravlenie v tekhnicheskikh sistemakh* = *Caspian Journal: Management and High Technologies*, 2013, no.1 (21), pp. 151–157.
 8. Parakhina V.N., Hanaliev G.I., Konov A.A. *Razvitie upravleniya regional’nykh transportnykh kompleksom v sovremennykh usloviyakh* [The development of the regional management of transport complex in modern conditions]. Stavropol, NCSTU Publ., 2010. 201 p.
 9. Parakhina V.N. and others. *Osobennosti upravleniya strategicheskim razvitiem regional’nykh transportnykh kompleksov* [Features of strategic development of regional transport systems]. Current approaches to managing the strategic development of the organization: the collective monograph. Ed. V.N. Parakhina. Stavropol, NCSTU Publ., 2010, pp. 216–224.
 10. *Transport v Primorskom krae. 2013* [Transport in the Primorye Territory. 2013]. Vladivostok, Primorskstat Publ., 2013. 51 p.
 11. *Transportnaya politika Rossii. Situatsionnyy analiz, istoricheskiy opyt, problemnye voprosy* [Transport policy of Russia. Situational analysis, historical experience, problematic issues]. Ed. V.A. Persianova. Moscow, Alta–Press Publ., 2009. 464 p.
 12. 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.
 13. Fedorenko A.I., Sergeev V.I., Evseev O.V. *Transportnaya strategiya kak instrument gosudarstvennogo upravleniya* [Transport Strategy as an instrument of state control]. *Nauchnyy ekspert = Scientific expert*, 2013, no. 1–2, pp. 5–17.
 14. Hanaliev G.I. *Strategicheskoe upravlenie izmeneniyami v regional’nykh transportnykh kompleksakh* [Strategic Change Management in the regional transport complexes]. *Vestnik universiteta = Bulletin of the State University of management*, 2010.
 15. Hanaliev G.I. *Kriterii sbalansirovannogo razvitiya transportnogo kompleksa regiona* [Criteria for the balanced development of the transport complex of the region]. *Vestnik universiteta = Bulletin of the State University of management*, 2011.