

Рахманова Марина Сергеевна, Лавренюк Кирилл Игоревич

*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса  
Владивосток, Россия*

## **Методика SWOT-анализа муниципального образования на основе теории заинтересованных сторон**

*Статья посвящена стратегическому анализу муниципального образования на основе теории заинтересованных сторон и одному из методов анализа – SWOT-анализу. Были выделены основные группы заинтересованных сторон для муниципального образования. Представлен метод SWOT-анализа и пример его применения.*

**Ключевые слова и словосочетания:** стейкхолдер-организация, муниципальное образование, теория заинтересованных сторон.

Состояние муниципального образования зависит от того, насколько успешно оно способно реагировать на различные воздействия извне. При анализе сложившейся ситуации требуется выделить наиболее существенные факторы для конкретного периода времени. Рассмотрение данных факторов с возможностями муниципального образования позволит решить возникающие проблемы. При решении задач разного уровня требуется также четко представлять, поддаются ли факторы внешней и внутренней среды контролю и воздействию со стороны муниципального образования.

Одним из самых распространенных методов, оценивающих внутренние и внешние факторы, является SWOT-анализ. SWOT-анализ позволяет анализировать (не только качественно, но и количественно) в комплексе внутренние и внешние факторы МО с точки зрения интересов каждого отдельного стейкхолдера и целей самого муниципального образования как системы всех заинтересованных сторон (с учетом их значимости).

Методика «стейкхолдерского» SWOT-анализа муниципального образования включает три этапа:

1) Исследование внутренней среды муниципального образования, а именно анализ характеристик ресурсов, способностей и выявленных среди них слабых и сильных сторон.

В качестве количественных оценок сильных и слабых сторон деятельности МО будем использовать следующие показатели: воплощение  $i$ -й характеристики, важность  $i$ -й характеристики, ранг  $i$ -й характеристики [2].

Оценка воплощения  $i$ -й характеристики с точки зрения  $k$ -й ГЗС ( $Z_i^k$ ) измеряется по целочисленной шкале от -5 до 5. Положительные значения показателя соответствуют сильным сторонам, а отрицательные – слабым.

Оценка важности  $i$ -й характеристики с точки зрения  $k$ -й ГЗС ( $N_i^k$ ) измеряется по целочисленной шкале от 0 до 10 и отражает значимость данной сильной (слабой) стороны МО для группы заинтересованных сторон.

Ранг  $i$ -й характеристики с точки зрения  $k$ -й ГЗС  $r_i^k$  определяет вклад характеристики в конкурентный потенциал МО с учетом значимости этой характеристики [1]:

$$r_i^k = Z_i^k \cdot N_i^k \quad (1)$$

2) Исследование внешней среды МО и выявление возможностей и угроз.

В качестве количественных оценок возможностей и угроз МО будем использовать следующие показатели: вероятность появления  $j$ -го фактора, значимость  $j$ -го фактора, характер влияния  $j$ -го фактора.

Вероятность появления  $j$ -го фактора внешней среды  $P_j$  определяется экспертно в интервале от 0 до 1.

Значимость  $j$ -го фактора внешней среды с точки зрения  $k$ -й ГЗС  $Y_j^k$  позволяет оценить, насколько важно возникновение данной ситуации для функционирования МО с точки зрения способности удовлетворять запросы рассматриваемой группы. Показатель изменяется в диапазоне от 0 (совершенно не важно) до 10 (абсолютно важно).

Параметр «характер влияния  $j$ -го фактора внешней среды с точки зрения  $k$ -й ГЗС»  $X_j^k$  имеет следующие значения – «+1» – возможность, «-1» – угроза.

Ранг  $j$ -го фактора внешней среды с точки зрения  $k$ -й ГЗС  $R_j^k$  позволяет определить уровень благоприятности каждого внешнего фактора для МО с учетом его значимости для данной группы:

$$R_j^k = P_j \cdot Y_j^k \cdot X_j^k \quad (2)$$

3) Сопоставление сильных и слабых сторон МО и факторов внешней среды [3].

В качестве количественных оценок используются следующие показатели: коэффициент влияния, значимость каждой  $i$ -й сильной (слабой) стороны, возможность МО за счет  $i$ -й сильной стороны воспользоваться  $j$ -й благоприятной возможностью (или противостоять  $j$ -й угрозе) или наоборот.

Экспертная оценка внутренней и внешней среды АМР вносится в табл. 1.

Таблица 1

**Форма для работы экспертов по анализу сочетаний сильные (слабые) стороны – возможности (угрозы) для k-й ГЗС**

	$\tilde{N}_i^k$	Возможности			Угрозы		
		Возможность 1	Возможность 2	...	Угроза 1	Угроза 2	..
$P_j$							
$\tilde{Y}_j^k$							
Сильные стороны							
Сильная сторона 1		$a_{ij}^k$					
Сильная сторона 2							
...							
Слабые стороны							
Слабая сторона 1		$a_{ij}^k$					
Слабая сторона 2							
...							

Источник: сост. авт.

$\tilde{Y}_j^k$  – значение коэффициента влияния на деятельность МО j-й благоприятной возможности (угрозы) с точки зрения k-й ГЗС. Этот параметр измеряется в пределах от 0 до 1, т.е.  $\tilde{Y}_j^k = 0,1 \cdot Y_j^k$ .

$\tilde{N}_i^k$  – оценивает значимость i-й сильной (слабой) стороны МО с точки зрения k-й ГЗС по шкале от 1 до 5, т.е.  $\tilde{N}_i^k = 0,5 \cdot N_i^k$ .

$a_{ij}^k$  – возможность МО за счет i-й сильной стороны воспользоваться j-й благоприятной возможностью (или противостоять j-й угрозе) или, соответственно, способность i-й слабой стороны препятствовать реализации j-й возможности или повышать негативные последствия j-й угрозы. Значения могут меняться от -1 до 0 для слабых сторон и от 0 до 1 для сильных сторон.

Далее формируется итоговая сопоставительная матрица для каждой ГЗС (табл. 2).

Формирование итоговых сопоставительных матриц (для каждой ГЗС) производится по следующим правилам. Оценки экспертов в клетках  $a_{ij}^k$  транспонируются в параметры  $A_{ij}^k$ :

$$A_{ij}^k = a_{ij}^k \cdot \bar{Y}_j^k \cdot P_j \cdot \bar{N}_i^k \quad (3)$$

Затем производится оценка конкретных благоприятных возможностей и угроз, сильных и слабых сторон МО (по отношению к k-й ГЗС):

$$Y_j^k = \sum_{i=1}^{m_k} A_{ij}^k, \quad N_i^k = \sum_{j=1}^{l_k} A_{ij}^k \quad (4)$$

Таблица 2

**Итоговая сопоставительная матрица внутренней и внешней среды  
МО относительно каждой группы заинтересованных сторон**

	$N_i^k$	Возможности			Угрозы		
		Возможность 1	Возможность 2	...	Угроза 1	Угроза 2	...
$Y_j^k$							
Сильные стороны		$A_{ij}^k$					
Сильная сторона 1							
Сильная сторона 2							
...							
Слабые стороны		$A_{ij}^k$					
Слабая сторона 1							
Слабая сторона 2							
...							

Источник: сост. авт.

Далее рассчитываются динамические оценки конкурентного потенциала МО с точки зрения различных ГЗС:

$$S^k = \sum_{i=1}^{m_k} \sum_{j=1}^{l_k} A_{ij}^k \quad (5)$$

Данная методика SWOT-анализа муниципального образования была апробирована на примере Анучинского муниципального района. Для него выделены следующие группы заинтересованных сторон:

- «Население» – это все люди, проживающие на территории муниципального образования и пользующиеся ресурсами района.
- «Администрация МО» – часть населения МО, которая входит в органы местного самоуправления на территории МО.
- «Сельское хозяйство» – организации всех форм собственности, осуществляющие свою деятельность в сфере сельского хозяйства.
- «Промышленность» – организации всех форм собственности, осуществляющие свою деятельность в промышленной сфере.
- «Краевая власть» – основной источник финансирования и контроля для МО.

Для группы заинтересованных сторон «Население» выделены следующие факторы внутренней среды АМР:

а) развитость дорожной сети: для населения АМР это выражено в том, что район имеет хорошо налаженную автомобильную сеть, соединяющую все поселения. Большой процент автомобильных дорог имеет асфальтовое покрытие. На территории района есть две железнодорожные станции, предназначенные для грузового железнодорожного транспорта. Для населения АМР значимость данного фактора обусловлена возможно-

стью свободного передвижения в административный центр в условиях разрозненности и удаленности поселений от Анучино;

б) экологическая обстановка в районе: хорошая экологическая обстановка характеризуется отсутствием на территории района крупных промышленных организаций и большим количеством лесных насаждений. Для населения данный фактор является важным по той причине, что население меньше подвержено воздействию негативных факторов внешней среды;

в) соответствие коммунальных услуг стандартам: стандарты коммунальных услуг – это система показателей, характеризующих параметры оптимальности структуры коммунальной системы, ее надежности, энергетической и экономической эффективности, качества услуги и качества работы с абонентами, доступность услуг и соответствие их стоимости показателям платежеспособности основных групп потребителей. Эти показатели могут устанавливаться на уровне СНиП, но так как состояние многих объектов далеко от нормативного, то базовые уровни стандартов должны отражать реальную ситуацию и устанавливаться для каждого муниципального образования с учетом исходного состояния коммунальных систем. Несоответствие коммунальных услуг стандартам проявляется в отсутствии некоторых составляющих коммунальных услуг (например, горячее водоснабжение) и является отклонением от принятого перечня предоставляемых услуг.

Экспертные оценки сильных и слабых сторон АМР по отношению к ГЗС «Население» представлены в табл. 3.

Таблица 3

### Сильные и слабые стороны АМР (ГЗС «Население»)

Сильные и слабые стороны	Оценка воплощения	Оценка важности	Ранг
Развитость дорожной сети	3	8	24
Экологическая обстановка в МО	3	6	18
Соответствие коммунальных услуг стандартам	-3	6	-18

Источник: сост. авт.

Сильной стороной АМР с точки зрения группы «Население» и вносящей наибольший вклад в формирование конкурентоспособности района является характеристика «развитость дорожной сети», которая выступает временным конкурентным преимуществом. Также сильной стороной является характеристика «экологическая обстановка в МО». «Соответствие коммунальных услуг стандартам» – слабая сторона, которой АМР следует уделять особое внимание.

Для группы заинтересованных сторон «Население» выделены следующие факторы внешней среды АМР:

а) строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов в Анучин-

ском и Спасском районах Приморского края: предполагается строительство крупнейшего предприятия на территории Приморского края, занимающегося производством модулей по переработке бытовых и промышленных отходов, что является положительным фактором для населения АМР, так как способствует появлению новых рабочих мест, улучшению инфраструктуры района;

б) вступление РФ во Всемирную торговую организацию: важность данного фактора для населения выражается в том, что произойдет снижение цен на многие импортные товары, появится конкуренция на рынке и благодаря этому возможно снижение цен на отечественные товары;

в) повышение популярности экологически чистых продуктов: значимость для населения данного фактора выражается в том, что часть населения занята в сельскохозяйственном секторе и в случае роста популярности данного вида продукции возрастет его реализация;

г) выделение средств из краевого бюджета на развитие туризма: значимость для населения района обусловлена созданием новых рабочих мест и появлением мест цивилизованного отдыха;

д) ввод в эксплуатацию реабилитационного центра в с. Гражданка: значимость фактора для населения определяется появлением новых рабочих мест;

е) объединение Анучинского муниципального района с Арсеньевским муниципальным районом: значимость для населения обусловлена тем, что при слиянии двух муниципальных образований административный центр будет удален для жителей АМР, что повлияет на ресурсы, получаемые населением от района (посредническое решение вопросов);

ж) вывод иностранного капитала из компании ООО «Агро Сангсэнг»: при выводе иностранного капитала компания перестанет существовать и уйдут корейские производители риса, таким образом, население потеряет возможность приобретать данный продукт по более низким ценам;

з) расформирование воинских частей на территории АМР: значимость для населения заключается в ликвидации рабочих мест, связанных с деятельностью частей, а также сокращением количества военно-патриотических мероприятий (осуществляемых на базе частей).

Экспертные оценки внешней среды АМР, выделенные для ГЗС «Население», представлены в табл. 4.

Ситуация является благоприятной, так как возможности преобладают над угрозами (итоговый ранг – 8,9 баллов). Самой перспективной возможностью для ГЗС «Население» является «строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов в Анучинском и Спасском районах Приморского края».

В таблице 5 представлена сопоставительная матрица внутренней и внешней среды АМР для ГЗС «Население».

Таблица 4

**Возможности и угрозы внешней среды АМР (ГЗС «Население»)**

Возможности / угрозы	Вероятность появления	Значимость	Характер влияния	Ранг
Строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов в Анучинском и Спасском районах Приморского края	0,7	7	1	4,9
Вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию	1	3	1	3
Повышение популярности экологически чистых продуктов	0,3	9	1	2,7
Выделение средств из краевого бюджета на развитие туризма	0,5	5	1	2,5
Ввод в эксплуатацию реабилитационного центра в с. Гражданка	0,5	5	1	2,5
Объединение Анучинского МР с г. Арсеньевым	0,1	7	-1	-0,7
Вывод иностранного капитала из предприятия ООО «Агро Сангсэнг»	0,2	5	-1	-1
Расформирование воинских частей на территории Анучинского МР	1	5	-1	-5
Итого				8,9

Источник: сост. авт.

Таблица 5

**Сопоставительная матрица SWOT-анализа для ГЗС «Население»**

	$P_j$	$\tilde{Y}_j^k$	Сильные стороны		Слабые стороны
			Развитость дорожной сети	Экологическая обстановка в муниципальном образовании	Соответствие коммунальных услуг стандартам
1	2	3	4	5	6
<b>Угрозы</b>					
Расформирование воинских частей на территории Анучинского муниципального района	1	0,5	0	0	-0,2
Вывод иностранного капитала из предприятия ООО «Агро Сангсэнг»	0,2	0,5	0,3	0,3	-0,2
Объединение АМР с г. Арсеньевым	0,1	0,7	0	0,1	-0,2

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6
Возможности					
Ввод в эксплуатацию реабилитационного центра в с. Гражданка	0,5	0,5	0,2	0,5	-0,5
Выделение средств из краевого бюджета на развитие туризма	0,5	0,5	0,3	0,5	-0,1
Повышение популярности экологически чистых продуктов	0,3	0,9	0,1	0,6	0
Вступление РФ в ВТО	1	0,3	0	0,1	0
Строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов	0,7	0,7	0,3	0,2	-0,5
$\tilde{N}_i^k$			4	3	3

На основании табл. 5 и методики SWOT-анализа получена итоговая матрица SWOT-анализа относительно ГЗС «Население» (табл. 6).

Анализ элементов итоговой матрицы SWOT-анализа позволяет более детально оценить потенциал отдельных ресурсов и способностей с точки зрения возможной внешней среды.

Самой сильной стороной района, способной противостоять опасным угрозам и воспользоваться открывшимися возможностями в отношении группы «Население» является развитость дорожной сети. Развитость дорожной сети в большей степени позволяет воспользоваться возможностью «строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов в Анучинском и Спасском районах Приморского края».

Среди возможностей, которые открываются перед АМР, самой значимой является «повышение популярности экологически чистых продуктов». Использовать данную возможность АМР может только за счет такой сильной стороны, как «экологическая обстановка в районе». Менее значимой возможностью внешней среды считается «строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке

бытовых и промышленных отходов в Анучинском и Спасском районах Приморского края». Способствовать реализации данной возможности МО сможет за счет таких внутренних резервов АМР, как «развитость дорожной сети» и «экологическая обстановка в МО».

Таблица 6

**Итоговая матрица SWOT-анализа для ГЗС «Население»**

	$\tilde{Y}_j^k$	Сильные стороны		Слабые стороны
		Развитость дорожной сети	Экологическая обстановка в муниципальном образовании	Соответствие коммунальных услуг стандартам
$\tilde{N}_i^k$	1,5	1,3	1,8	-1,6
<b>Возможности</b>				
Строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов	0,2	0,6	0,3	-0,7
Вступление РФ в ВТО	0,1	0	0,1	0
Повышение популярности экологически чистых продуктов	0,6	0,1	0,5	0
Выделение средств из краевого бюджета на развитие туризма	0,6	0,3	0,4	-0,1
Ввод в эксплуатацию реабилитационного центра в с. Гражданка	0,2	0,2	0,4	-0,4
<b>Угрозы</b>				
Объединение АМР с г. Арсеньевым	0	0	0	0
Вывод иностранного капитала из предприятия ООО «Агро Сангсэнг»	0,1	0,1	0,1	-0,1
Расформирование воинских частей на территории Анучинского муниципального района	-0,3	0	0	-0,3

Самой серьезной угрозой для ГЗС «Население» считается объединение Анучинского муниципального района с г. Арсеньевым. Противостоять угрозам внешней среды АМР не сможет из-за отсутствия в районе соответствующих факторов внутренней среды, способных противостоять таким угрозам.

Слабой стороной АМР выступает «соответствие коммунальных услуг стандартам». Она препятствует использованию такой возможности внешней среды, как «строительство комплекса по переработке базальта и производству модулей по переработке бытовых и промышленных отходов», и усиливает угрозу «вывод иностранного капитала из предприятия ООО «Агро Сангсэнг»».

Аналогичным образом был проведен SWOT-анализ Анучинского муниципального района относительно каждой группы заинтересованных сторон.

В завершение SWOT-анализа оценивается общее состояние деятельности АМР во внешней среде с позиции каждой ГЗС и в целом по всему муниципальному образованию в зависимости от сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз.

Стратегическая матрица АМР представлена в табл. 7.

Таблица 7

### Стратегическая матрица АМР

Группы заинтересованных сторон	Внутренняя среда АМР	Внешняя среда АМР		Сводная оценка
		Преобладают возможности	Преобладают угрозы	
1. «Население»	преобладают сильные стороны	2,9	0,2	1,5
	преобладают слабые стороны	-1,2	-0,4	
2. «Сельское хозяйство»	преобладают сильные стороны	6,4	1,8	3,0
	преобладают слабые стороны	-5	-0,2	
3. «Промышленность»	преобладают сильные стороны	2,4	0	-2,1
	преобладают слабые стороны	-3,1	-1,4	
4. «Краевая власть»	преобладают сильные стороны	1,9	0	0,9
	преобладают слабые стороны	-1	0	
5. «Администрация района»	преобладают сильные стороны	1,7	0,3	-1,7
	преобладают слабые стороны	-2,6	-1,1	
АМР (в целом)	преобладают сильные стороны	3,2	0,5	0,5
	преобладают слабые стороны	-2,6	-0,6	

Источник: сост. авт.

Анализ сильных и слабых сторон АМР с точки зрения ГЗС «Население» показывает, что в целом для данной группы сложилась достаточно благоприятная среда функционирования. В структуре оценок внешней среды выраженность угроз в совокупности с достаточно выраженными слабыми сторонами позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования деятельности района и ликвидации существующих проблем в области удовлетворения запросов рассматриваемой группы. В целом стратегический потенциал района с точки зрения группы заинтересованных сторон «Население» признан положительным (сводная оценка 1,5).

Анализ сильных и слабых сторон АМР с точки зрения ГЗС «Сельское хозяйство» показывает, что в целом для данной группы сложилась достаточно благоприятная среда функционирования. АМР с точки зрения ГЗС «Сельское хозяйство» обладает самым высоким стратегическим потенциалом. Обилие сильных сторон позволяет сделать вывод о благоприятном функционировании группы «Сельское хозяйство», но наличие серьезных слабых сторон (оценка – 5) позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования деятельности. Также преобладает самая высокая оценка предотвращения угроз при помощи сильных сторон (оценка – 1,8). В целом стратегический потенциал района с точки зрения ГЗС «Сельское хозяйство» признан положительным (сводная оценка – 3).

АМР с точки зрения ГЗС «Промышленность» обладает самым низким стратегическим потенциалом, требующим серьезного вмешательства вплоть до реструктуризации и изменения процессов управления района в промышленной сфере и в области управления ресурсным обменом с данной группой. В структуре оценок внешней среды выраженность угроз в совокупности с достаточно выраженными слабыми сторонами позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования деятельности района и ликвидации существующих проблем для удовлетворения запросов рассматриваемой группы. Слабые стороны выражены больше, чем сильные стороны, что может привести к невозможности противостоять угрозам и ставит под сомнение способность АМР воспользоваться благоприятными возможностями. В целом стратегический потенциал района с точки зрения группы заинтересованных сторон «Промышленность» признан отрицательным (сводная оценка – 2,1).

Анализ сильных и слабых сторон АМР с точки зрения ГЗС «Краевая администрация» показывает, что в целом для данной группы сложилась достаточно благоприятная среда функционирования. В структуре оценок внешней среды отсутствуют угрозы, но наличие явно выраженных слабых сторон позволяет сделать вывод о необходимости совершенствования деятельности района в области удовлетворения запросов данной ГЗС. В целом стратегический потенциал района с точки зрения группы заинтере-

ресованных сторон «Краевая администрация» признан положительным (сводная оценка – 0,9).

Анализ сильных и слабых сторон АМР с точки зрения ГЗС «Администрация района» показывает, что в целом данной группе необходимо совершенствовать свою деятельность. В структуре оценок внешней среды выраженность угроз в совокупности с достаточно выраженными слабыми сторонами позволяет сделать вывод о необходимости ликвидации существующих проблем для удовлетворения запросов рассматриваемой группы. Из таблицы 7 видно, что слабые стороны выражены больше, чем сильные стороны. В целом стратегический потенциал района с точки зрения группы заинтересованных сторон «Администрация района» признан отрицательным (сводная оценка – 1,7).

Анализ сильных и слабых сторон АМР в целом показывает, что для данного района сложилась достаточно благоприятная среда функционирования, но оценки преобладания слабых сторон достаточно велики, и могут повлиять на реализацию возможностей. В целом стратегический потенциал района признан положительным (сводная оценка – 0,5), однако требуется развивать и совершенствовать деятельность в части ликвидации существующих проблем.

---

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.
2. Рахманова М.С. Разработка методов инновационного стратегического анализа вуза на основе теории заинтересованных сторон: дис. ... канд. экон. наук / М.С. Рахманова. – Владивосток, 2009. – 176 с.
3. Солодухин К.С. Инновационная технология стратегического анализа организации на основе теории заинтересованных сторон / К.С. Солодухин, М.С. Рахманова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. – 2009. – № 2. – С. 102 – 111.