

УДК: 332.1  
JEL: R110

## SWOT-АНАЛИЗ В СИСТЕМЕ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ (НА ПРИМЕРЕ Г. БАРНАУЛА)

И. В. Князева<sup>1</sup>, И. В. Ретивых<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Российская Федерация, 630102, Новосибирск, ул. Нижегородская, 6

<sup>2</sup> Алтайский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Российская Федерация, 656008, Алтайский край, Барнаул, ул. Партизанская, 187

**Для цитирования:** Князева И. В., Ретивых И. В. 2019. SWOT-анализ в системе территориального стратегического планирования (на примере г. Барнаула). *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* **18** (4): 634–669.

<https://doi.org/10.21638/11701/spbu.08.2019.407>

В статье рассматривается методика проведения SWOT-анализа в процессе стратегического планирования развития территорий. Представлены базовые положения метода и анализ его использования в вопросах территориального стратегирования, выявлены ошибки, ведущие к девальвации его результатов. Цель статьи — обосновать новый методический подход к SWOT-анализу территории, способствующий созданию наиболее эффективного инструментария ее стратегирования, а также выделению преимуществ и выгод, соразмерных управленческому вкладу при прочих равных условиях. Предложен авторский подход к реализации SWOT-анализа, основанный на ряде методологических положений, позволяющих совершенствовать исследовательский инструментарий. Основное внимание уделяется выявлению и анализу сильных и слабых сторон территориально-административного образования. Для этого авторами разработан подход «статистика — рейтинг — опрос», в рамках которого приведен перечень ключевых объектов анализа, обоснованы принципы их группировки и использование статистических баз данных, а также рейтингов и официальных опросов в отношении сильных и слабых сторон. Данный подход апробирован на примере г. Барнаула, в результате чего получена более содержательная оценка достигнутого уровня социально-экономического развития города, что важно для последующего принятия решений. Представленный вариант адаптации SWOT-анализа для целей территориального стратегирования позволяет повысить его результативность.

*Ключевые слова:* SWOT-анализ, территория, сильные и слабые стороны, «статистика — рейтинг — опрос», Барнаул.

---

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2019

## ВВЕДЕНИЕ

Динамика социально-экономических процессов обостряет конкуренцию между городами за инвесторов, приоритеты и лояльность жителей города, федеральные и региональные бюджетные средства, организацию и проведение событийных мероприятий различного уровня. В связи с этим особую актуальность приобретает формирование стратегии активного развития города, основанной на усилении его индивидуальности и обеспечении соответствия предпочтениям современного общества и особенно подрастающего поколения, а также способствующей мотивации на новые запросы и развитие, преодолению пассивности и миграционных настроений горожан.

Методология стратегического планирования социально-экономических систем строится на анализе стартовых условий, тенденций текущего развития, имеющегося потенциала, определении возможностей, угроз и перспектив развития. Одна из базовых задач стратегического планирования — «определение внутренних и внешних условий, тенденций, ограничений, диспропорций, дисбалансов, возможностей, включая финансовые, социально-экономического развития Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, отдельных отраслей и сфер государственного и муниципального управления, обеспечения национальной безопасности Российской Федерации»<sup>1</sup>. Наиболее распространенным и известным инструментом решения данной задачи выступает SWOT-анализ, предполагающий выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а затем установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для системного выстраивания стратегии.

Цель статьи — обосновать новый методический подход к проведению SWOT-анализа территории для создания эффективного инструментария ее стратегирования, а также выделения преимуществ и выгод, соразмерных управленческому вкладу *ceteris paribus*.

В течение последних 50 лет накоплена обширная теоретическая и практическая база различных способов реализации SWOT-анализа. Авторами настоящей работы представлен подход к его инструментальному применению, предполагающий включение результатов анализа рейтингов и широкого спектра материалов официальной статистики.

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе изложен метод SWOT-анализа и продемонстрировано его использование в целях территориального стратегирования. Во втором — описана методика проведения SWOT-анализа территории, апробирован авторский подход к его реализации — «статистика — рейтинг — опрос» и представлен системный анализ имеющихся показателей и

<sup>1</sup> Федеральный закон РФ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (гл. 3, ст. 8, п. 2). В гл. 9 данного закона закреплено содержание прогноза, включающего оценку достигнутого уровня социально-экономического развития территории, а также факторов и ограничений экономического роста (гл. 9, ст. 33, ч. 4, п. 1, 3).

элементов наблюдения на примере г. Барнаула. В заключительном разделе сформулированы основные выводы исследования.

## МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ЦЕЛЯХ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СТРАТЕГИРОВАНИЯ

Классический SWOT-анализ осуществляется в три этапа: 1) анализ внутренней среды социально-экономической системы, в рамках которой выявляются сильные и слабые стороны; 2) анализ внешней среды, позволяющий идентифицировать возможности и угрозы перспективного развития системы; 3) сопоставление всех выявленных факторов с целью определить способность системы реализовать имеющиеся возможности и минимизировать потенциальное негативное воздействие внешних угроз. В результате можно сформировать четыре информационные области для принятия стратегических решений, представленные в виде матрицы SWOT-анализа. Первый этап SWOT-анализа включает детальное изучение информации о достигнутом уровне социально-экономического развития территории, второй и третий — дают ответ на вопрос о факторах и ограничениях экономического роста.

Наряду с простым перекрестным сопоставлением факторов можно применять и количественные оценки, что предполагает предварительное ранжирование сильных и слабых сторон по степени важности, а также возможностей и угроз — в зависимости от вероятности их осуществления и влияния на социально-экономическую систему [Зонова, Кислицына, 2005; Черенков, 2009; Demir, Esbah, Akgün, 2016]. Это позволяет проранжировать выявленные связи: Strengths — Opportunities (S — O), Strengths — Threats (S — T), Weaknesses — Opportunities (W — O), Weaknesses — Threats (W — T), установить приоритетность стратегий и сформировать матрицу стратегий.

Информация для SWOT-анализа может быть получена как из документов, описывающих развитие территории, так и посредством проведения экспертных сессий и опросов. При этом «одним из условий качественного проведения анализа является правильное формирование группы экспертов, занимающихся выявлением значимых факторов внешней и внутренней среды, их оценкой, ранжированием и на этой основе отбором и дальнейшим анализом» [Зонова, Кислицына, 2005, с. 28]. Экспертами при проведении анализа, как это было эмпирически доказано его создателями [Humphrey, 2005; Nyarku, Agyarong, 2011; Morrison, 2012], должны выступать сотрудники организации, заинтересованные в ее развитии.

Адаптируя SWOT-анализ к вопросам территориального управления, следует отметить, что и в данном случае определять сильные и слабые стороны территории, а также возможности и угрозы ее перспективного развития должны заинтересованные стороны (население, представители власти, бизнеса, науки и т. д.). В зарубежных странах SWOT-анализ территории проводится как путем анализа данных из официальных источников [Gavriilidis, Metaxas, 2017], так и на ос-

нове экспертных оценок [Halepoto et al., 2015; Demir, Esbah, Akgün, 2016; Dilek, Keskingöz, 2016; Economic assessment..., 2017], которым отдается предпочтение. Необходимо отметить, что именно эта особенность SWOT-анализа вызывает его критику — преимущественно за высокую степень субъективизма и упрощенную механистическую природу матрицы SWOT (см., напр.: [Madsen, 2016]). В своей статье Д. Мэдсен приводит аргументы ученых и практиков в защиту данного метода: «SWOT — это просто список. Он не передает никакой информации сам по себе, но это способ помочь нам думать об информации, которую мы уже имеем» [Kay, McKiernan, Faulkner, 2006, p. 43]; «процесс анализа является более важным и показательным, чем сами результаты анализа. Путешествие важнее, чем пункт назначения» [Hindle, 2008, p. 182]. Автор делает вывод о том, что SWOT-анализ способствует повышению результативности при стратегировании деятельности организации [Madsen, 2016].

В отечественной научной литературе (см., напр.: [Аллахвердиева, Красавина, 2016; Дмитриченко, 2016; Филиппова, Курбатский, 2017]) и практических материалах<sup>2</sup> чаще встречается вариант анализа на основе вторичной информации. При этом SWOT-анализ, как правило, проводят специалисты соответствующих структурных подразделений органов власти муниципального образования и/или независимые консультанты, что естественно сужает набор точек зрения относительно вопросов территориального развития в настоящем и будущем. Это непосредственно отражается на определении целей развития и их достижении.

К недостаткам реализации SWOT-анализа Б. Д. Борисов относит случаи, когда сильные и слабые стороны, возможности и угрозы приводятся без ссылок на ситуационные, социально-экономические, сравнительные, финансовые данные [Borissov, 2015]. Это ведет к простому перечислению факторов, что влечет за собой высокую степень похожести итоговых отчетов SWOT-анализа разных территорий и, соответственно, снижает их информативность и полезность. Наиболее распространенные ошибки при реализации метода — смешение объектно-субъектной принадлежности конкретных характеристик (например, сильных сторон и возможностей, слабых сторон и угроз), а также их нерелевантное описание. Нередко наблюдается ситуация подмены возможностей стратегируемыми целями. Кроме того, к ошибкам относится проведение анализа территории в целом, а не

---

<sup>2</sup> См., напр.: Программа социально-экономического развития города Красноярска на период до 2020 г. Решение № В-267 от 13 октября 2011 г. «О Программе социально-экономического развития города Красноярска до 2020 года». URL: [http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/social\\_situation/Pages/developmentprogram.aspx](http://www.admkrsk.ru/citytoday/economics/social_situation/Pages/developmentprogram.aspx) (дата обращения: 15.05.2018); Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года. «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года». Решение Барнаульской городской Думы № 234 от 19.12.2013. URL: <http://barnaul.org/pravoportal/portal/mpa/duma/2013/reshenie-234-ot-19-12-2013-ob-utverzhdenii-strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-goroda-barn/> (дата обращения: 15.05.2016); Стратегия социально-экономического развития города Омска до 2030 года. Решение Омского городского Совета от 19 декабря 2018 г. № 101 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Омска до 2030 года». URL: <http://admomsk.ru/web/guest/progress/socioeconomic#01> (дата обращения: 05.12.2018).

ее отдельных ключевых систем<sup>3</sup>, следствием чего становится недостаточная проработка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, неаргументированная идентификация и, соответственно, не вполне обоснованные выводы. Также некорректным является анализ, структурированный для внутренней среды по одним, а для внешней среды — по другим блокам. В этом случае информация представляется в разрозненном виде, субъективна, отсутствуют возможности сопоставления, что снижает результативность поиска решений.

Необходимо отметить, что разные (несопоставимые) блоки для анализа внешней и внутренней среды выделяются не только на практике, но и в теоретических исследованиях. В частности, Л. С. Шаховская и Т. В. Полякова отмечают, что традиционно оценка сильных и слабых сторон муниципального образования проводится по сферам, включая географическое положение, природно-ресурсный потенциал, экологию, жилищную и социальную сферы, население, рынок труда и т. д., а оценка возможностей и угроз — по направлениям: социальные процессы, экономика, законодательство [Шаховская, Полякова, 2009]. Такой подход методологически противоречив и нежелателен для использования.

В. И. Псарев и Н. В. Сушенцева предлагают перечень ключевых систем для выявления сильных и слабых сторон муниципального образования и называют их факторами [Псарев, Сушенцева, 2010, приложение 8, с. 446–449]. Как представляется, называть сферы и объекты анализа факторами<sup>4</sup> (т. е. движущими силами) не вполне корректно — термин «ключевые системы территории» более точно отражает суть. В целях выявления возможностей и угроз авторы предлагают анализировать такие сферы, как демографические процессы, экономика, коммуникации, региональные и интернациональные контакты, туризм, местное самоуправление — законодательные решения, социальная и экономическая политика, развитие современных отраслей, реформирование жилищно-коммунальной сферы в России, области, районе. Следовательно, оценку внешней среды предполагается проводить для территории в целом, а не по выделенным ключевым системам. Кроме того, недостаточно четко обозначен набор факторов для разных типов района наблюдения. Скорее всего, объектом исследования в данном случае является муниципальный район, так как в поселениях сферы и направления анализа будут ограничены набором характеристик.

Анализ теории и практики проведения SWOT-анализа территории позволил выявить ряд методологических ошибок:

- ◆ смешение сильных сторон и возможностей, слабых сторон и угроз в наборе характеристик;
- ◆ отождествление возможностей и стратегируемых целей;

<sup>3</sup> Ключевая система территории — это совокупность элементов внутренней среды территории, объединенных по содержательному значению или функциональному признаку.

<sup>4</sup> Фактор — движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающая влияние на результат производственной, экономической деятельности (Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. 2011. Современный экономический словарь. 6-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М; с. 56).

- ◆ субъективизм экспертов при сегментации факторов и отсутствие обоснования сильных и слабых сторон, возможностей и угроз;
- ◆ информационную ограниченность исследовательского поля — использование лишь одного источника информации;
- ◆ отсутствие систематизации информации по ключевым системам территории либо ее наличие по несопоставимым блокам внутренней и внешней среды;
- ◆ ограниченное использование метода на практике, реализацию только двух этапов SWOT-анализа, когда не составляется перекрестная матрица, позволяющая выработать управленческие решения (данный вывод сделан на основе анализа документов стратегического планирования 50 городов РФ).

Таким образом, при формировании содержательной матрицы SWOT-анализа используются формальные, не подкрепленные конкретными характеристиками, оценочные параметры. Кроме того, субъективизм экспертного мнения и содержательно-лексическое копирование проблем иных территорий приводят к необоснованной методологической «заформализованности» и ограничению полезности применения данного метода в процессе стратегирования развития территории.

#### **МЕТОДИКА SWOT-АНАЛИЗА ТЕРРИТОРИИ. АПРОБАЦИЯ ПОДХОДА «СТАТИСТИКА — РЕЙТИНГ — ОПРОС» НА ПРИМЕРЕ Г. БАРНАУЛА**

В предлагаемой методике SWOT-анализа территории за базу взята первоначальная идея ее основоположника [Humphrey, 2005] с необходимыми дополнениями, которые определяются отличительными особенностями территории как социально-экономической системы (масштаб, цели, множество заинтересованных сторон, публичность и др.). Направления адаптации SWOT-анализа для целей территориального развития и описание методологических положений представлены на рис. 1.

**Этап 1. Подготовительный.** *Определение заинтересованных сторон.* Основная заинтересованная сторона — заказчик проведения SWOT-анализа города — это органы власти муниципального образования, разрабатывающие стратегию развития. Другие стороны — представители бизнеса, науки, социальных сфер, в том числе жители, мнение которых необходимо учитывать при проведении анализа.

*Выделение ключевых систем и элементов анализа.* Опираясь на подходы к определению города как социально-экономической системы (пространственный, экономический, социальный, культурно-исторический) [Хурматуллина, 2015], а также на показатели, характеризующие качество жизни в городе [Князева, Ретивых, 2016], целесообразно выделить следующие ключевые системы анализа: экономико-географическое положение, природно-историческое наследие, производственная сфера, потребительский рынок, социальная сфера, жилищная и коммунальная сфера, инвестиции, рынок труда, безопасность, население, уровень жизни населения, бюджет. На наш взгляд, данный набор ключевых систем охватывает все элементы внутренней среды города.



Рис. 1. Адаптация SWOT-анализа для целей территориального развития

**Этап 2. Анализ социально-экономического развития города: «статистика — рейтинг — опрос».** Название подхода составлено из ключевых слов, отражающих суть основных блоков анализа на основе: 1) статистической информации; 2) рейтингов; 3) опросов представителей заинтересованных сторон. Анализ предлагается проводить по ключевым системам города, объединенным в три группы (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые системы и элементы внутренней среды города

Ключевые системы	Составляющие элементы
<i>Группа базовых систем</i>	
Экономико-географические	Географическое положение Климатические условия Наличие сырьевых и энергетических ресурсов Наличие и значимость транспортных артерий
Природные и исторические	Земельные ресурсы Историческое наследие Рекреационные ресурсы
<i>Группа деловых систем</i>	
Экономика города	Производственная сфера (развитие промышленности, предпринимательства, строительства) Потребительский рынок (развитие торговли, сферы бытовых услуг, общественного питания, динамика платных услуг населению) Рынок труда (уровень занятости населения, безработица, ее структура, количество вакансий и вновь созданных рабочих мест) Инвестиции (инвестиции в основной капитал, наличие и направленность инвестиционных проектов)
Социальная сфера	Развитие образования Развитие науки Развитие здравоохранения Развитие культуры, мест отдыха, спорта, досуга
Инфраструктура и жилищно-коммунальная сфера	Обеспеченность населения города жильем Благоустройство придомовых территорий Строительство и ремонт дорог Работа пассажирского транспорта
Безопасность	Экология Уровень преступности
Конкурентоспособность	Долговременный экономический рост Долговременный рост качества жизни населения
<i>Группа результирующих систем</i>	
Население	Численность населения Естественный прирост населения Миграция Возрастная структура населения
Уровень жизни населения	Уровень доходов населения Динамика заработной платы Реальная заработная плата Динамика объема непродовольственных товаров в структуре потребления
Бюджет	Объем доходов бюджета на душу населения Динамика доходов бюджета Бюджетный дефицит (профицит)



С позиции управления группа базовых систем — это те системные объекты, на которые территориальные органы власти не имеют прямого влияния, а также потенциал, сформированный с ограниченным фактором человеческого воздействия и унаследованный от предыдущих поколений. Группа деловых систем включает управляемые объекты и элементы, развитие которых определяет качество управления территорией. Группа результирующих систем — показатели, характеризующие результативность управления территорией.

Поскольку все элементы среды города взаимосвязаны (рис. 2), подобная их группировка и последующая оценка позволяют установить причинно-следственные связи и определить сферы разработки и принятия стратегических и вспомогательных решений.

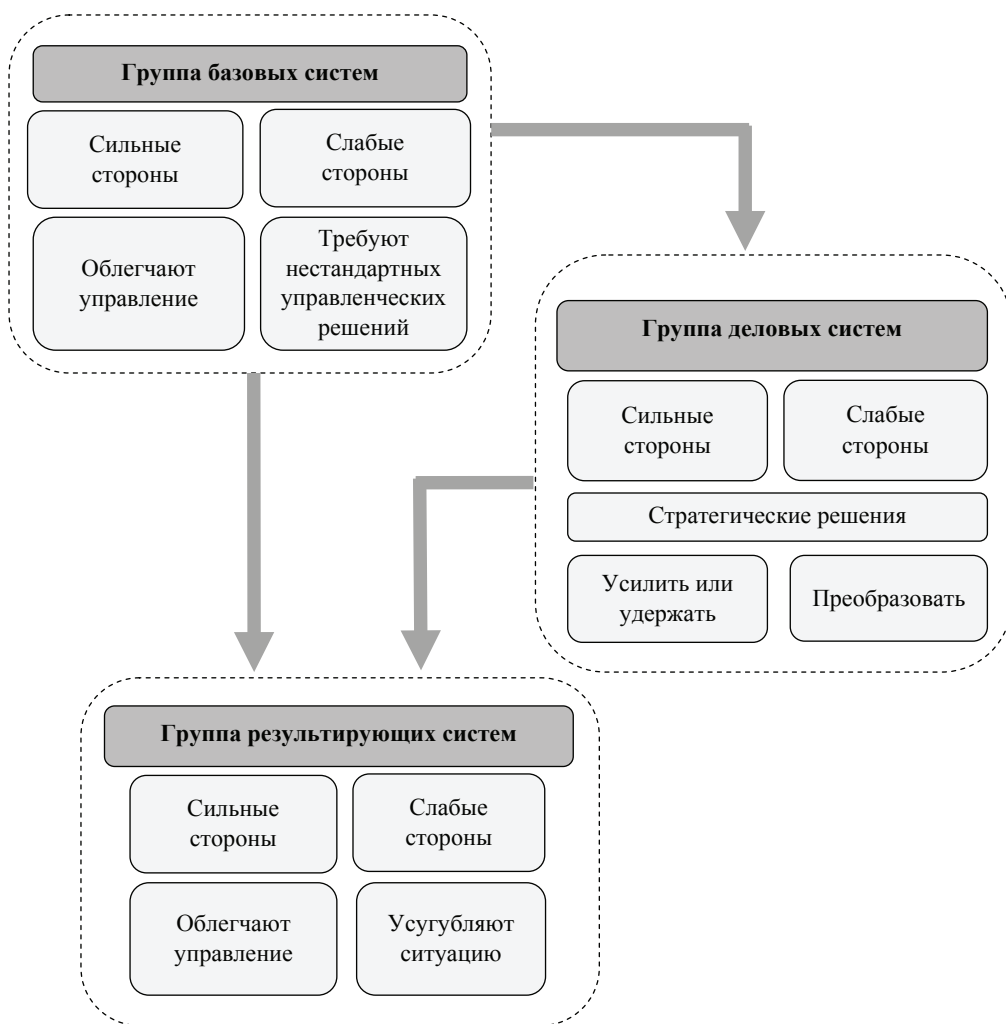


Рис. 2. Взаимосвязь групп ключевых систем среды города

Например, отрицательное сальдо межрегиональной миграции — результирующий показатель — является следствием состояния ряда деловых сфер. С одной стороны, он указывает на наличие проблемы и позволяет определить ее причины, а с другой — дает возможность выработать управленческие решения, влияющие на стратегические параметры деловой активности. Анализ результирующих параметров, вспомогательных по сути, направлен на выявление последствий, воздействие на которые проблему не решит, но позволит сократить ее негативное влияние на другие факторы социально-экономического развития. Как отмечалось, в предлагаемом подходе «статистика — рейтинг — опрос» в рамках первого блока осуществляется анализ на основе статистической информации.

*Блок 1. Анализ на основе статистической информации.* Анализ включает три шага: 1) подбор и определение объекта сопоставления территории, в сравнении с которым может быть сформирована более реальная картина позиционирования; 2) выделение статистических баз наблюдения; 3) сравнительный анализ результатов, полученных на первых двух шагах. Рассмотрим методику реализации каждого из шагов.

1. Для выявления сильных и слабых сторон города на основе официальной статистической информации требуется подобрать объекты — города сопоставления. При этом следует отметить, что использование для позиционирования среднестатистических показателей по стране в целом или больших мегарегионов (федеральных округов), ввиду региональной дифференциации, не позволит выделить преимущества и выгоды, соразмерные управленческому вкладу при прочих равных условиях. Формировать выборку городов для сравнения с анализируемым городом целесообразно, сопоставляя основные элементы в группе базовых систем: экономико-географическое положение, статусную принадлежность города и структуру промышленности. С этой целью были выделены города, соответствующие Барнаулу по географическому положению и статусной принадлежности, — административно-территориальные центры: Кемерово, Курган, Новосибирск, Омск, Томск, Тюмень. Из этого списка исключены города, менее всего схожие с Барнаулом по таким критериям, как наличие сырьевых и энергетических ресурсов, численность населения, отраслевая и промышленная специализация. Для сравнительного анализа пять экспертов<sup>5</sup> отобрали Курган и Омск<sup>6</sup> (табл. 2).

2. Основные информационные ресурсы для оценки уровня социально-экономического развития города и выявления сильных и слабых сторон — это база данных показателей муниципальных образований Федеральной службы государственной статистики; официальные данные и документы, представленные на сайтах администраций городов Барнаула, Омска и Кургана.

<sup>5</sup> Экспертами выступили руководители органов государственной и муниципальной власти, представители науки.

<sup>6</sup> Численность населения Кургана почти в два раза меньше, а Омска — в два раза больше, чем в Барнауле. Вместе с тем, по мнению экспертов, численность населения является важным, но не приоритетным критерием при сопоставлении городов.

Таблица 2. Барнаул, Омск, Курган: сравнительная характеристика

Критерий сравнения	Барнаул	Омск	Курган
Локация	Юг Западной Сибири	Юг Западно-Сибирской равнины	Юго-восточная часть Западно-Сибирской равнины
Административный статус	Административный центр Алтайского края	Административный центр Омской области	Административный центр Курганской области
Транспорт	Крупный транспортный узел	Крупнейший транспортный узел	Крупный транспортный узел
Развитие промышленности	Пищевая промышленность, химическое производство, производство готовых металлоизделий, машин и оборудования	Нефтехимическая, химическая и авиакосмическая сферы промышленности, пищевое производство и легкая промышленность	Пищевая, легкая и химическая промышленность, предприятия среднего машиностроения и военно-промышленного комплекса

Составлено по: [Стратегия социально-экономического развития города Барнаула..., 2013; Стратегия социально-экономического развития города Омска..., 2018; Инвестиционный паспорт муниципального образования города Кургана, 2018].

3. Сравнительный анализ показателей трех городов, определение сильных и слабых сторон г. Барнаула по группе базовых ключевых систем представлены в табл. 3.

В табл. 4 представлен фрагмент анализа сильных и слабых сторон развития Барнаула по группе деловых ключевых систем. Анализ проводился по следующему алгоритму: 1) отбор соответствующих показателей; 2) определение временного периода исследования; 3) построение таблиц для каждого показателя по отобранным для сравнения городам за выбранный интервал времени; 4) формирование выводов относительно сильных и слабых сторон и их занесение в соответствующие колонки предварительной таблицы SWOT (Приложение 1). Если значение показателя лучше, чем в городах сравнения, это — сильная сторона, хуже — слабая. Следует отметить, что город может обладать сильной стороной относительно одного объекта сравнения и слабой или нейтральной — относительно другого; 5) формирование итоговой таблицы сильных и слабых сторон (в табл. 4, 5 представлены сильные и слабые стороны по группам деловых и результирующих клю-

чевых систем)<sup>7</sup>. Сравнительный анализ необходимо проводить в динамике. Поэтому для анализа взят трехлетний период — 2015–2017 гг., ближайший, наиболее полно обеспеченный статистической информацией.

Таблица 3. Сильные и слабые стороны г. Барнаула: группа базовых ключевых систем

Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Экономико-географическое положение</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Город расположен на плато, имеет относительно благоприятные природно-климатические условия для жизни</li> <li>– Административно-территориальный центр региона</li> <li>– Близость к странам Центрально-Азиатского региона</li> <li>– Для регионов Сибири Туркестано-Сибирская железнодорожная магистраль — удобный транспортный коридор в Центральную Азию</li> <li>– Барнаул — крупный транспортный узел, включающий железнодорожный, автомобильный и авиатранспорт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Природно-климатические условия умеренные и не являются фактором притяжения</li> <li>– Периферийное положение относительно экономического центра Сибири: расстояние до Новосибирска составляет 236 км</li> <li>– Значительная удаленность от развитых центров России: расстояние до Москвы составляет 3486 км, до Санкт-Петербурга — 4046 км</li> <li>– Прямое транспортное сообщение имеется не со всеми регионами страны</li> <li>– Через город проходит Туркестано-Сибирская железнодорожная магистраль, которая малозначима для социально-экономического развития, в отличие от Транссибирской магистрали, проходящей через города Омск и Курган</li> </ul>
<i>Природные и исторические показатели</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Большой рекреационный и природоохранный потенциал благодаря наличию уникальных ленточных боров и расположения на берегу р. Обь</li> <li>– Памятники культурно-исторического наследия представлены объектами горнозаводского производства, промышленной лофт-архитектуры и культуры</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В отличие от многих других сибирских городов, Барнаул не имеет поблизости источников дешевой электроэнергии</li> <li>– В городе слабо представлена историческая архитектурная застройка. (В 1917 г. при пожаре были уничтожены многие памятники истории и архитектуры XVIII–XX вв. — почти все деревянные постройки в центре и часть кирпичных строений.)</li> </ul>

Составлено по: [Стратегия социально-экономического развития города Барнаула..., 2013; Стратегия социально-экономического развития города Омска..., 2018; Инвестиционный паспорт муниципального образования города Кургана, 2018].

<sup>7</sup> Вариант промежуточных результатов анализа представлен в Приложении 1.

Таблица 4. Сильные и слабые стороны г. Барнаула: группа деловых ключевых систем, 2015–2017 гг.

Элементы ключевых систем	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
<i>Экономика города</i>		
Развитие производства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– За три года среднее значение индекса промышленного производства составило 102,1%, что выше, чем в Омске, на 1,5 п. п.</li> <li>– Сфера обрабатывающего производства в Барнауле более диверсифицирована, чем в Омске. В среднем за три года коэффициент диверсификации* обрабатывающего производства в Барнауле составил 58%, что соответствует среднему уровню, тогда как в Омске — 85%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– За три года среднее значение индекса промышленного производства составило 102,1%, что ниже, чем в Кургане, на 0,5 п. п.</li> <li>– Сфера обрабатывающего производства в Барнауле менее диверсифицирована, чем в Кургане. В среднем за три года коэффициент диверсификации в Барнауле составил 58%, в Кургане — 48,7%</li> <li>– В жилищном строительстве снижется объем ввода жилья. Динамика за три года составила 63%, тогда как в Кургане отмечен рост данного показателя — 126%</li> </ul>
Развитие потребительского рынка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспеченность населения города площадью торговых объектов стабильно растет. В 2017 г. на 1 тыс. жителей приходилось 1308,1 кв. м торговой площади, что на 24,7% больше, чем в Кургане, и на 7,6% больше, чем в Омске. При этом динамика роста показателя за три года в Барнауле составила 26%, что выше, чем в Омске, на 11 п. п.</li> <li>– Оборот розничной торговли стабильно растет. Динамика за три года составила 120,2%, что выше, чем в Кургане и Омске, на 11 и 16 п. п. соответственно</li> <li>– Оборот предприятий общественного питания растет: темп роста (без субъектов малого предпринимательства) за три года составил 149,2%, что выше, чем в Кургане, на 44,1 п. п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Темп роста оборота общественного питания (без субъектов малого предпринимательства) за три года ниже, чем в Омске, на 1,1 п. п.</li> <li>– Темп роста числа предприятий бытового обслуживания за три года был ниже, чем в Омске и Кургане, на 13,3 и 37,1 п. п. соответственно</li> </ul>

1	2	3
Инвестиции	<ul style="list-style-type: none"> <li>– За три года темп снижения объема инвестиций в основной капитал организациями, находящимися на территории муниципального образования (без субъектов малого предпринимательства), был ниже, чем в Кургане, на 17%</li> <li>– Объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1 жителя растет. Динамика роста за три года составила 116%, тогда как в Кургане значение данного показателя снизилось на 31%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Объем инвестиций в основной капитал организаций, находящихся на территории муниципального образования (без субъектов малого предпринимательства), снизился. Динамика за три года составила 87%, тогда как в Омске отмечен рост данного показателя — 102,8%</li> <li>– В 2017 г. объем инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) в расчете на 1 жителя был ниже, чем в Кургане (в 1,14 раза) и Омске (в 2,3 раза). Динамика роста показателя за три года была ниже, чем в Омске, на 11,8 п. п.</li> </ul>
Рынок труда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В 2017 г. уровень регистрируемой безработицы (0,35%) был ниже, чем в Кургане (1,28%). В Барнауле среднее значение показателя за три года — 0,38%, тогда как в Кургане — 1,59%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Среднесписочная численность работников организаций снижается. За три года темп снижения составил 6,3%, что выше, чем в Кургане, на 4,2 п. п.</li> </ul>
<i>Социальная сфера</i>		
Здравоохранение, культурно-досуговая и спортивная сферы	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Число лечебно-профилактических учреждений на 10 тыс. человек населения растет. Темп роста за три года составил 116%, что выше, чем в Кургане, на 25 п. п.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– За три года темп роста числа лечебно-профилактических учреждений на 10 тыс. человек населения (116%) был ниже, чем в Омске (125%), на 9 п. п.</li> <li>– Общее число спортивных сооружений на 10 тыс. человек населения меньше, чем в Кургане. Динамика за три года составила 106%, тогда как в Кургане — 120%</li> <li>– Общее число организаций культурно-досугового типа на 10 тыс. человек населения снижается. Динамика за три года составила 64%, тогда как в Кургане отмечен рост данного показателя — 135%</li> </ul>

1	2	3
<i>Инфраструктура и жилищно-коммунальная сфера</i>		
Обеспеченность населения города жильем	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспеченность жильем на душу населения растет и в 2017 г. составила 23,9 кв. м. Динамика роста показателя за три года — 104,8%, что на 0,67 п. п. выше, чем в Омске</li> <li>– Стоимость одного квадратного метра жилья за три года снизилась на 6,4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспеченность жильем на душу населения в среднем за три года была ниже, чем в Омске и Кургане, на 1,1 и 5,3% соответственно</li> <li>– В Барнауле стоимость одного кв. м жилья в среднем за три года выше, чем в Омске, на 2% и Кургане — на 14%</li> <li>– Динамика снижения стоимости одного квадратного метра жилья за три года была ниже, чем в Омске (0,5 п. п.) и Кургане (0,2 п. п.)</li> </ul>
<i>Безопасность</i>		
Экология	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В 2017 г. количество объектов, имеющих стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха, было меньше, чем в Кургане, на 12,2% и Омске на 39,4%. За три года динамика роста количества стационарных источников загрязнения атмосферного воздуха меньше, чем в Кургане, на 3,1 п. п.</li> <li>– Общее количество загрязняющих веществ, отходящих от всех стационарных источников, в среднем за три года было ниже, чем в Омске, в 3,3 раза</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Количество объектов, имеющих стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха, растет. Динамика за три года составила 119%, тогда как в Омске произошло их сокращение на 3,6%</li> <li>– Общее количество загрязняющих веществ, отходящих от всех стационарных источников, в среднем за три года выше, чем в Кургане, в 3,2 раза. Растет объем выбросов в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников: динамика за три года составила 106%, тогда как в Кургане — 96,6, а в Омске — 95,5%</li> </ul>

Примечания: \* — коэффициент диверсификации (КД) рассчитывается как сумма удельных весов трех крупнейших отраслей в общей структуре отгруженной продукции; значение  $KD \leq 45$  — высокий,  $45 \leq KD \leq 70$  — средний,  $KD \geq 70$  — низкий уровень диверсификации.

Составлено по: [База данных показателей муниципальных образований, 2018; О реализации стратегии..., 2017; Отчет о ходе выполнения..., 2017; Отчет мэра..., 2017; Мониторинг социально-экономического развития..., 2017; Стратегия социально-экономического развития..., 2017; Инвестиционный паспорт муниципального образования города Кургана, 2018; Информация о социально-экономической... 2015; 2016; 2017; Инвестиционный паспорт, 2018; Основные показатели..., 2018; Показатели развития..., 2018].

В группе результирующих ключевых систем социально-экономического развития исследуются тенденции динамики соответствующих показателей развития Барнаула (за аналогичный период), а также проводится анализ значений показателей не только в сравнении с городами, подобными Барнаулу, но и со средними значениями по Сибирскому федеральному округу (СФО) и России в целом.

В табл. 5 продемонстрирован один из вариантов представления информации о сильных и слабых сторонах г. Барнаула по группе результирующих ключевых систем<sup>8</sup>.

Таблица 5. Сильные и слабые стороны г. Барнаула по группе результирующих ключевых систем, 2015–2017 гг.

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<i>Население</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– За три года динамика сокращения численности населения ниже, чем в Кургане, на 1,1 п. п.</li> <li>– Темп снижения численности населения трудоспособного возраста ниже, чем в Кургане, на 1,6 п. п.</li> <li>– Отрицательная динамика численности молодежи. За три года на 0,8 п. п. ниже, чем в Кургане</li> <li>– Миграционная убыль населения ниже, чем в Кургане и Омске</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– С 2016 г. наметилась тенденция сокращения численности населения. Динамика за три года составила –0,2%. В Омске в исследуемый период наблюдался рост численности населения (+0,4%)</li> <li>– Численность населения в трудоспособном возрасте стабильно снижалась. Динамика за три года составила 96,4% (в Омске темп снижения меньше — 94,8%)</li> <li>– Численность молодежи уменьшается. Динамика снижения за три года составила 8%, что на 2 п. п. выше, чем в Омске</li> </ul>
<i>Уровень жизни населения</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ожидаемая продолжительность жизни населения составляет 72,8 года, что выше, чем в Кургане, на 1,2 года</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В 2017 г. средняя заработная плата была ниже, чем в Омске, на 13,8%, и ниже, чем в Кургане, на 0,8%</li> <li>– Динамика роста заработной платы за три года составила 113,5%, что ниже, чем в Омске, на 0,5 п. п.</li> </ul>

<sup>8</sup> Первоначально информация была представлена экспертам и заказчикам таким образом, как это показано в таблице Приложения. Однако данный вариант показался им громоздким и не вполне удобным для формирования выводов, поэтому было принято решение представлять информацию так, как это показано в табл. 5.



1	2
<i>Бюджет</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доходы местного бюджета растут. Динамика за три года составила 122%, что выше, чем в Омске и Кургане, на 20 и 7 п. п. соответственно</li> <li>– Собственные доходы бюджета на душу населения в 2017 г. выше, чем в Омске и Кургане, на 45,8 и 9% соответственно</li> <li>– Динамика роста собственных доходов бюджета за три года составила 126%, что выше, чем в Кургане, на 10 п. п.; в Омске отмечается их снижение — 95%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– В 2017 г. доходы местного бюджета были на 25% ниже, чем в Омске</li> <li>– В 2017 г. по доходам бюджета в расчете на душу населения город занимал 6-е место среди административных центров СФО</li> </ul>

С о с т а в л е н о п о: [База данных показателей муниципальных образований, 2018; Инвестиционный паспорт, 2018; Основные показатели..., 2018; Показатели развития..., 2018].

Проведенный анализ сильных и слабых сторон Барнаула позволил определить его конкурентные преимущества, к числу которых можно отнести следующие.

*Группа базовых ключевых систем:* 1) большой рекреационный и природоохранный потенциал благодаря наличию уникальных ленточных боров и расположения на берегу р. Обь; 2) Туркестано-Сибирская железнодорожная магистраль является удобным транспортным коридором для регионов Сибири в Центральную Азию.

*Группа деловых ключевых систем:* 1) несмотря на малое количество промышленных предприятий, сфера обрабатывающего производства достаточно диверсифицирована; 2) динамично развивается потребительский рынок, особенно сфера розничной торговли. Обеспеченность населения торговыми площадями выше, чем в городах сравнения; 3) число малых и средних предприятий в расчете на 10 тыс. человек населения выше, чем в подобных городах; 4) общее количество загрязняющих веществ, отходящих от всех стационарных источников, значительно меньше, чем в Омске.

*Группа результирующих ключевых систем:* 1) привлекательность города для жизни выше, чем в городах сравнения; 2) динамика роста доходов местного бюджета выше, чем в Омске и Кургане. При этом собственные доходы бюджета растут, тогда как в городах сравнения отмечается их снижение.

Анализ статистических данных показал, что, несмотря на имеющиеся отклонения в показателях, уровень социально-экономического развития Барнаула выше, чем в городах сопоставления: из 36 показателей, взятых для сравнения по деловой и результирующей группам ключевых систем (табл. 4, 5), Барнаул пре-

восходит Омск и Курган по 19, тогда как в Омске уровень социально-экономического развития выше, чем в Барнауле, только по 15 показателям, а в Кургане — по 10. С одной стороны, это положительно характеризует работу городской администрации, а с другой — свидетельствует о наличии слабых сторон в группе результирующих систем и объектов, таких как сокращение численности населения и миграционная убыль. Необходимо отметить, что сравнение по ключевым системам является более информативным, но поскольку анализировались не все показатели ключевых систем, а только их часть ввиду информационной асимметрии доступных источников информации, то выводы были сделаны на основе исследуемых показателей.

Поскольку граждане, выступая в роли потребителей, при определении места жительства или гостевого посещения не ограничиваются выбором между сопоставимыми городами, то требуется расширить число объектов сравнения и проанализировать социально-экономическое развитие города, его сильные и слабые стороны в рамках других блоков подхода «статистика — рейтинг — опрос».

*Блок 2. Анализ сильных и слабых сторон на основе рейтингов.* Данный анализ позволяет получить дополнительную информацию о конкурентных преимуществах города и включает три шага: 1) поиск и подбор рейтингов для анализа; 2) определение методологии сопоставления и рейтинговых демаркаций (сильный/слабый); 3) выявление сильных и слабых сторон.

1. *Поиск и подбор рейтингов для анализа.* Важно отметить, что наилучшее отражение сильных и слабых сторон территории может продемонстрировать анализ рейтинговых мест в динамике. Но отсутствие сопоставимой информации — рейтинговых обзоров за предшествующий период — не позволяет этого сделать. При выделении сильных/слабых сторон данные отражены в статике и характеризуют рейтинговое место за конкретный период наблюдения, а также результат сложившейся экономической и политической конъюнктуры и динамичные изменения за определенный период времени. В большинстве случаев методика составления рейтингов<sup>9</sup> носит интегральный характер, включает анализ широкого набора абсолютных и относительных показателей (как количественных, так и качественных) и формируется на основе оценки статистических параметров и материалов социологического наблюдения [Бондаренко, Князева, Чирихин, 2014].

2. *Методология сопоставления и рейтинговые демаркации.* Предлагается использовать следующую методологию сопоставления. Рейтинг столичных городов России Фонда «Институт экономики города» выстроен по показателям валового городского продукта и валового городского продукта на душу населения. Списки выстроены по снижению численных значений для каждого показателя, поэтому

<sup>9</sup> В данном исследовании рассматривались следующие рейтинги: Рейтинг столичных городов России Фонда «Институт экономики города», 2015 г. (81 город); Рейтинг Domofond.ru «Полный рейтинг 250 городов России по качеству жизни», 2017 г.; Рейтинг Domofond.ru «Полный рейтинг городов по качеству жизни в 2018 году» (150 городов); Рейтинг Минстроя России «Индекс качества городской среды» 2018 г. (1112 городов).

линия демаркации установлена в центре рейтингового списка: с 1-го по 40-е место — сильная сторона, с 41-го по 81-е место — слабая.

В рейтингах Domofond.ru ранжирование городов осуществляется в порядке убывания оценок по исследуемым показателям. Соответственно линия демаркации находится в центре рейтингового списка: оценки с 1 по 125 (250 городов) и с 1 по 75 (150 городов) относятся к сильным, остальные — к слабым сторонам. Поскольку некоторые оценки представлены в баллах от 1 до 10, то для них определена следующая линия демаркации: 1–5 баллов — слабая, 6–10 баллов — сильная сторона.

В рейтинге Минстроя России «Индекс качества городской среды» (1112 городов наблюдения) оценки определяются в зависимости от количества баллов: 1) общая оценка качества городской среды: плохо (0–150); удовлетворительно (151–200); хорошо (201–250); исключительно (251–300). Соответственно, объекты с оценками «плохо» и «удовлетворительно» относятся к слабым сторонам, «хорошо» и «исключительно» — к сильным; 2) общая оценка каждого из шести типов городских пространств проводится по пяти критериям: менее 25 баллов — слабая сторона, более 25 баллов — сильная; 3) оценка каждого типа пространств по каждому из пяти критериев: 1–5 баллов — слабая, 6–10 баллов — сильная сторона.

3. *Выявление сильных и слабых сторон.* Далее определяются сильные и слабые стороны г. Барнаула на основе указанных рейтингов (табл. 6). Данные рейтингов для целей SWOT-анализа используются впервые, причем выделены сильные и слабые стороны не только по интегрированным рейтинговым оценкам, но и по частным показателям рейтингов. Это дает больше информации относительно сильных и слабых сторон города.

Таблица 6. Сильные и слабые стороны г. Барнаула: данные рейтингов

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<i>Экономика</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рейтинг столичных городов России (81 город), 2015 г. Величина валового городского продукта: Барнаул — 34 место, Курган — 57</li> <li>– Рейтинг Domofond.ru (250 городов), 2017 г. «Магазины»: Барнаул — 78 место, Курган — 195, Омск — 218; «стоимость жизни»: Барнаул — 96 место, Омск — 164, Курган — 207</li> <li>– Рейтинг Domofond.ru (150 городов), 2018 г. «Магазины»: Барнаул — 8,6 балла, Омск — 8,3, Курган — 8,5 балла из 10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рейтинг столичных городов России (81 город), 2015 г. Величина валового городского продукта: Барнаул — 34 место, Омск — 14; величина валового городского продукта на душу населения: Барнаул — 75 место, Омск — 59, Курган — 56</li> <li>– Рейтинг Domofond.ru (150 городов), 2018 г. «Доступность аренды жилья»: Барнаул — 87 место, Курган — 1, Омск — 42; «доходы/стоимость жизни»: Барнаул — 4,3 балла, Курган — 4, Омск — 4,2 балла из 10</li> </ul>

1	2
<i>Социальная сфера</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рейтинг Domofond.ru (250 городов), 2017 г. «Условия для детей»: Барнаул — 69 место, Омск — 137, Курган — 182; «спорт и отдых»: Барнаул — 53 место, Омск — 169, Курган — 217</li> <li>– Рейтинг Domofond.ru (150 городов), 2018 г. «Качество и доступность детской инфраструктуры»: Барнаул — 7 баллов, Омск — 6,6, Курган — 6,2 балла из 10; «спорт и отдых»: Барнаул — 6,2 балла, Омск — 5,5, Курган — 5,2 балла из 10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– По данным рейтингов, слабые стороны в данной сфере не выявлены</li> </ul>
<i>Инфраструктура и жилищно-коммунальная сфера</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рейтинг Domofond.ru (250 городов), 2017 г. «ЖКХ»: Барнаул — 57 место, Омск — 193, Курган — 219; «чистота»: Барнаул — 75 место, Омск — 238, Курган — 232; «транспорт»: Барнаул — 57 место, Курган — 124, Омск — 227</li> <li>– Рейтинг Domofond.ru (150 городов), 2018 г. «Работа служб ЖКХ»: Барнаул — 5,7 балла, Омск — 5,4, Курган — 5,1 балла из 10; «транспорт»: Барнаул — 7,6 балла, Омск — 6,7, Курган — 7,3 балла из 10</li> <li>– Рейтинг Минстроя «Индекс качества городской среды» (1112 городов), 2018 г. В Барнауле оценку «хорошо» получили пространства: уличная инфраструктура — 25 баллов, Омск — 25, Курган — 22 балла из 50; социально-досуговая инфраструктура и прилегающие пространства: Барнаул — 30 баллов, Омск и Курган — по 35 баллов из 50; общегородское пространство в целом: Барнаул — 28 баллов, Омск — 18, Курган — 21 балл из 50</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рейтинг Domofond.ru (150 городов), 2018 г. «Дороги/парковки»: Барнаул — 4,9 балла, Омск и Курган — по 4,3 балла из 10</li> <li>– Рейтинг Минстроя «Индекс качества городской среды» (1112 городов), 2018 г. В Барнауле качество городской среды оценено как «плохое» — 140 баллов, Курган — 134, Омск — 118 баллов из 300. В Барнауле оценку «плохо» получили общественно-деловая инфраструктура и прилегающие пространства; жилье и прилегающие пространства — 22 балла, Курган — 29, Омск — 15 баллов из 50; социально-досуговая инфраструктура и прилегающие пространства оцениваются хуже, чем в Омске и Кургане, на 5 баллов</li> </ul>

1	2
<i>Безопасность</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рейтинг Domofond.ru (250 городов), 2017 г. «Экология»: Барнаул — 116 место, Курган — 206, Омск — 231; «безопасность»: Барнаул — 82 место, Курган — 192, Омск — 238</li> <li>– Рейтинг Domofond.ru (150 городов), 2018 г. «Экология»: Барнаул — 7 баллов, Омск — 5,4, Курган — 6,2 балла; «чистота»: Барнаул — 6,3 балла, Омск и Курган — по 5,2 балла; «безопасность»: Барнаул — 6,8 балла, Омск — 6,1, Курган — 6,5 балла из 10</li> <li>– Рейтинг Минстроя «Индекс качества городской среды» (1112 городов), 2018 г. Оценка городских пространств Барнаула: 1) «безопасность»: уличная инфраструктура — 9 баллов, общественно-деловая инфраструктура — 9; социально-досуговая инфраструктура — 8; жилье и прилегающие пространства — 7 баллов из 10; 2) «экологичность»: социально-досуговая инфраструктура — 10 баллов, озеленение и водные пространства — 9; общегородское пространство в целом — 7 баллов из 10</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Рейтинг Минстроя «Индекс качества городской среды» (1112 городов), 2018 г. В Барнауле оценку «удовлетворительно» получили озеленение и водные пространства — 18 баллов, Омск — 11, Курган — 8 баллов из 50</li> <li>– Рейтинг Минстроя «Индекс качества городской среды» (1112 городов), 2018 г. Оценка городских пространств Барнаула: 1) «безопасность»: озеленение и водные пространства 4 балла, общегородское пространство в целом — 1 балл из 10; 2) «экологичность»: уличная инфраструктура — 5 баллов, жилье и прилегающие пространства — 3, общественно-деловая инфраструктура — 2 балла из 10</li> </ul>

С о с т а в л е н о п о: [Рейтинг столичных городов..., 2015; Индекс качества..., 2018; Рейтинг 250..., 2017; Полный рейтинг..., 2018].

Анализ развития города, по данным рейтингов, позволяет сделать вывод о том, что сильными сторонами Барнаула являются уют, комфорт, экологичность, безопасность, качество магазинов. Работа служб ЖКХ, имеющая низкую оценку, в сравнении с другими городами оценивается хорошо. Основная слабая сторона — качество городской среды (прежде всего идентичность и современность городских пространств), но при этом оно оценивается выше, чем в Омске и Кургане.

Следует отметить, что при анализе сильных и слабых сторон города опираться только на данные рейтингов нецелесообразно в силу их тематической (целевой) ограниченности. Рейтинговый анализ дает лишь часть информации о развитии города.

Блок 3. Важным источником информации являются опросы представителей заинтересованных сторон, в том числе жителей города и экспертов.

Результаты опроса горожан ( $N = 500$ ) о сильных и слабых сторонах Барнаула представлены в табл. 7. Отмеченные сильные и слабые стороны Барнаула ранжированы по степени убывания количества упоминаний о них.

Таблица 7. Сильные и слабые стороны г. Барнаула: мнение горожан, 2015 г., %

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Географическое положение — 12</li> <li>2. Оптимизм людей, его населяющих — 10</li> <li>3. Озеленение — 6</li> <li>4. Широкий выбор высших учебных заведений — 6</li> <li>5. Агропромышленный комплекс — 5</li> <li>6. Уют, комфорт — 5</li> <li>7. Развивающийся город — 5</li> <li>8. Много торгово-развлекательных центров — 5</li> <li>9. Богатая история — 4</li> <li>10. Компактность — 4</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Плохие дороги — 22</li> <li>2. Руководство города — 12</li> <li>3. Низкая заработная плата — 9</li> <li>4. Безработица — 8</li> <li>5. Упадок промышленного производства — 4</li> <li>6. Грязь на улицах города — 4</li> <li>7. Высокие цены — 4</li> <li>8. Пробки — 4</li> <li>9. Коррупция — 3</li> </ol>

Примечание: респондентам предлагалось ответить на открытые вопросы: «сильные стороны Барнаула», «слабые стороны Барнаула». Количество ответов не ограничивалось.

Составлено по: [Ретивых, 2016].

Горожане подтверждают наличие ряда конкурентных преимуществ, выделенных в результате анализа статистических данных и рейтингов, однако есть спорный вопрос — безработица. Уровень регистрируемой безработицы, по статистическим данным, в том числе сравнительным, позволяет отнести занятость населения к сильной стороне, граждане же считают это слабой стороной. Следовательно, можно вести речь о наличии скрытой безработицы, в том числе и о несоответствии вакансий интересам и требованиям граждан.

Опросы стейкхолдеров — представителей власти, бизнеса, науки, культуры, социальной сферы ( $N = 30$ ) — дают более глубокую информацию о сильных и слабых сторонах города с учетом их большей осведомленности о развитии соответствующих направлений (табл. 8).

Таблица 8. Сильные и слабые стороны г. Барнаула: мнение экспертов

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<i>Группа базовых ключевых систем</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Находится в стороне от основных транспортных магистралей</li> <li>– Характеризуется ограниченностью прямого транспортного сообщения</li> <li>– Сохранилось мало объектов деревянного зодчества, представляющих историческую ценность</li> </ul>
<i>Группа деловых ключевых систем</i>	
<b>Экономика</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Развитие сферы ИТ-услуг, наличие ИТ-компаний, работающих на мировом рынке</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Слабое развитие промышленности</li> <li>– Дороговизна транспортного сообщения с другими регионами</li> <li>– Крайне слабое развитие рынка труда</li> <li>– Отсутствие разнообразия вакансий для трудоустройства</li> <li>– Наличие бесполезных торговых площадей</li> <li>– Низкие доходы населения</li> </ul>
<b>Социальная сфера</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие федеральных и региональных высокотехнологичных медицинских центров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Низкая доступность медицинских услуг, предоставляемых в рамках программы ОМС (реабилитационный центр ориентирован на оказание платных услуг)</li> </ul>
<b>Облик города, инфраструктура и жилищно-коммунальная сфера</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сохранение красоты и уюта в городе</li> <li>– Сохранение озеленения в городе</li> <li>– Наличие открытых бассейнов</li> <li>– Наличие городского пассажирского электротранспорта</li> <li>– Наличие большой разветвленной трамвайной сети</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сокращение количества зеленых насаждений в городе</li> <li>– Отсутствие современных общественных пространств</li> <li>– Отсутствие дизайн-кода города</li> <li>– Отсутствие мест для разнообразного проведения досуга (развлечений)</li> <li>– Опустение исторической части города</li> <li>– Отсутствие индивидуальности города</li> <li>– Наличие проблем в работе городского пассажирского транспорта (автобусного) в часы пик и в вечернее время</li> <li>– Недостаточность собственных доходов МУП «Горэлектротранс» для покрытия расходов на содержание и развитие городского пассажирского электротранспорта</li> </ul>
<b>Управление городом</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Пассивная позиция представителей муниципальной власти</li> <li>– Недостаток перспективного мышления у некоторых представителей городской администрации</li> <li>– Отсутствие механизма поддержки гражданских инициатив</li> <li>– Отсутствие активности городских властей в сфере развития спорта и популяризации здорового образа жизни</li> <li>– Отсутствие результативной поддержки и содействия развитию малого бизнеса</li> </ul>

1	2
<i>Группа результирующих ключевых систем</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие активной молодежи</li> <li>– Большое количество талантливых людей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отток молодежи</li> <li>– Ограниченность бюджета</li> <li>– Отсутствие источников роста доходов бюджета при требуемом и запланированном росте социальных объектов бюджетного финансирования</li> </ul>

Итак, по мнению экспертов, среди сильных сторон г. Барнаула можно выделить: имеющийся потенциал для развития медицины и ИТ-сектора, наличие экологически чистого городского пассажирского электротранспорта и большой разветвленной трамвайной сети, а также уют и комфорт города. Большинство слабых сторон, названных экспертами, относится к группе деловых ключевых систем. Прежде всего развитие сдерживается из-за недостатка перспективного мышления у некоторых представителей власти. Несмотря на то что городская администрация в целом справляется с основными поставленными задачами, реализуя множество программ, ее деятельность направлена преимущественно на улучшение текущего функционирования города, а работа на перспективу не ведется.

В результате проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Администрация города уделяет большое внимание вопросам социально-экономического развития (на это указывают результаты анализа деловых систем), однако оценка показателей результирующих систем свидетельствует о том, что этого недостаточно. Необходимо находить стратегические управленческие решения, направленные на развитие сильных сторон и преобразование слабых в сильные в группе деловых систем города: высокая стоимость электро- и тепловой энергии, отсутствие флагманских проектов, которые могли бы стать «локомотивами» экономики, и др. Кроме того, существует угроза утраты такого конкурентного преимущества, как экологичность, озеленение, и, соответственно, комфорт городской среды, вследствие того что данным проблемам уделяется мало внимания. Важно отметить, что сильной стороной города является кадровый потенциал, к сожалению часто не имеющий возможностей для реализации. Преимущества города не могут в полной мере быть использованы для повышения его конкурентоспособности и привлекательности, поскольку наличие слабых сторон оказывает сдерживающее влияние на развитие городской экономики. Дополнительным сдерживающим фактором является недостаток перспективного мышления у некоторых представителей власти и сосредоточение основного внимания на решении текущих проблем в условиях ограниченности бюджета.

Апробация подхода «статистика — рейтинг — опрос» показала, что каждый блок в отдельности предоставляет ограниченную информацию, но, вместе взятые, они дополняют друг друга и позволяют получить более полную картину достигнутого уровня социально-экономического развития города. Кроме того, сле-



дует отметить наличие высокой корреляции между результатами рейтингового анализа и анализа по опросам стейкхолдеров ( $r = 0,661, p \leq 0,01$ ).

**Этап 3. Анализ внешней среды.** На данном этапе выявляются возможности и угрозы для перспективного развития города по каждой из выделенных ключевых систем. Проанализируем некоторые внешние факторы для деловой системы г. Барнаула «Безопасность», а именно: экологическая безопасность городской среды. Анализ мировых глобальных трендов, градостроительных трендов, национальных, региональных проектов и программ позволил выделить ряд возможностей и угроз (рис. 3).

<b>Мировые глобальные тренды</b>	
1) Ограниченность природных ресурсов; 2) повышение требований к экологичности производств и пространств; 3) инновации и технологические прорывы, в том числе: преобразование дорог и зданий на основе чистых технологий возобновляемой энергетики; создание и совершенствование электромобилей	
<b>Градостроительные тренды</b>	
Возрастающая популярность концепции городского развития «Зеленый город» с акцентом на таких направлениях, как: энергосбережение, использование возобновляемых источников энергии; рециклинг (повторное использование отходов); безмоторный или электромоторный транспорт; минимизация вредных выбросов в воду и атмосферу; «человек — соразмерная дружелюбная городская среда»; озеленение, включенность в природный ландшафт; вовлеченность горожан в управление	
<b>Национальные, региональные проекты</b>	
Национальные проекты: «Экология», «Жилье и городская среда» Региональные проекты: «Формирование комфортной городской среды», «Чистая страна», «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами», «Сохранение уникальных водных объектов», «Сохранение лесов»	
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Возрастает запрос на экологичность городской среды</li> <li>– Дополнительное финансирование в рамках реализации национальных и региональных проектов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Есть более экологически чистые города и территории</li> <li>– Более активная реализация концепции «Зеленый город» другими городами (например, Москвой)</li> </ul>

Рис. 3. Фрагмент анализа внешней среды г. Барнаула для деловой системы «Безопасность»

С о с т а в л е н о п о: [О стратегии социально-экономического..., 2018; В Алтайском крае утвердили..., 2019; Мир в 2030 году..., 2019].

**Этап 4. Сопоставление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз и принятие соответствующих стратегических решений.** На этом этапе составляется перекрестная матрица, позволяющая сопоставить выявленные сильные и слабые стороны города с возможностями и угрозами для его развития в будущем (Приложение 2). Именно этот этап SWOT-анализа позволяет выработать стратегию перспективного развития города, причем перекрестная матрица должна составляться не механистически (сильные стороны — возможности:  $S_1 — O_1$ ;  $S_1 — O_2$  и т. д.), а объемно (в формате 3D) с учетом информации всех трех блоков анализа «статистика — рейтинг — опрос». На рис. 4 приведен фрагмент перекрестной матрицы SWOT для ключевой системы города «Безопасность» в части экологии.

<p><b>Возможности</b></p>	<p><b>Сильные стороны — Возможности</b></p>
<p>1. Возрастают запрос на экологичность городской среды</p> <p>2. Дополнительное финансирование проектов и программ в рамках реализации национальных проектов «Экология», «Жилье и городская среда», а также региональных проектов «Формирование комфортной городской среды», «Чистая страна», «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами», «Сохранение уникальных водных объектов», «Сохранение лесов»</p>	<p><b>Сильные стороны</b></p> <p><i>Базовые ключевые системы</i>                      Большой рекреационный и природоохранный потенциал благодаря наличию уникальных ленточных боров в черте города и на берегу р. Обь</p> <p><i>Деловые ключевые системы: статистика</i></p> <p>1. В 2017 г. количество объектов, имеющих стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха, меньше, чем в Кургане (на 12,2%) и Омске (на 39,4%). За 2015–2017 гг. динамика роста количества стационарных источников загрязнения атмосферного воздуха меньше, чем в Кургане, на 3,1 п. п.</p> <p>2. Общее количество загрязняющих веществ, отходящих от всех стационарных источников за 2015–2017 гг., в среднем ниже, чем в Омске, в 3,3 раза</p> <p><i>Деловые ключевые системы: рейтинг</i></p> <p>1. Рейтинг Domofond.ru (150 городов), 2018 г.: экология — 7 баллов из 10 и 41 место; чистота — 6,3 балла из 10</p> <p>2. Рейтинг Минстроя «Индекс качества городской среды», 2018 г.: экологичность социально-досуговой инфраструктуры — 10 баллов; озеленение и водные пространства — 9 баллов; общегородское пространство в целом — 7 баллов из 10</p> <p><i>Деловые ключевые системы: опрос</i></p> <p>1. Озеленение</p> <p>2. Сохранение озеленения в городе</p> <p>3. Наличие городского пассажирского электро транспорта</p> <p>4. Наличие большой разветвленной трамвайной сети</p> <p><i>Результирующие ключевые системы: статистика</i></p> <p>1. Доходы местного бюджета растут. Их динамика за 2015–2017 гг. составила 122%, что выше, чем в Омске и Кургане, на 20 и 7 п. п. соответственно</p> <p>2. Собственные доходы бюджета на душу населения в 2017 г. в Барнауле выше, чем в Омске и Кургане, на 45,8 и 9% соответственно</p> <p>3. Динамика роста собственных доходов бюджета за 2015–2017 гг. составляет 126%. Это выше, чем в Кургане, на 10 п. п. В Омске отмечается их снижение — 95%</p>
<p>1. Возрастает запрос на экологичность городской среды</p> <p>2. Дополнительное финансирование проектов и программ в рамках реализации национальных проектов «Экология», «Жилье и городская среда», а также региональных проектов «Формирование комфортной городской среды», «Чистая страна», «Комплексная система обращения с твердыми коммунальными отходами», «Сохранение уникальных водных объектов», «Сохранение лесов»</p>	<p><i>Информация о направлениях лидерства и стратегии развития</i></p> <p>1. Ленточный бор в черте города дает возможность поддержания экологии в Барнауле и формирования эко-общественных пространств</p> <p>2. Национальный проект «Экология» позволяет укрепить такую сильную сторону, как наличие ленточного бора и рек</p> <p>3. Лучшая экологическая обстановка, чем в других городах, и растущий спрос на экологически чистое место жительства позволяют сделать жизнь в Барнауле более привлекательной</p> <p>4. Наличие трамвайной сети (экологичный транспорт) и ее развитие может стать существенным преимуществом Барнаула в соответствии с растущим спросом на экологически чистое место жительства</p> <p>В целом имеющиеся сильные стороны и внешние возможности позволяют Барнаулу с относительно небольшими затратами развиваться в соответствии с концепцией «Зеленый город»</p>

Слабые стороны	Слабые стороны — Возможности
<p><i>Базовые ключевые системы</i></p> <p>В отличие от многих других сибирских городов, Барнаул не имеет поблизости источников дешевой электроэнергии</p>	<p><i>Информация о необходимых внутренних преобразованиях</i></p> <p>1. Отсутствие поблизости источников дешевой электроэнергии усугубляет финансовые сложности развития экологически чистого городского пассажирского электротранспорта</p> <p>2. Рост загрязнения окружающей среды не позволяет воспользоваться возможностями повышения привлекательности города через улучшение экологии</p> <p>3. Недостаточность собственных доходов МУП «Горэлектротранс» для покрытия расходов на содержание и развитие городского пассажирского электротранспорта тормозит реализацию возможности повышения привлекательности города через улучшение его экологии</p> <p>4. Для того чтобы реализовать концепцию «Зеленый город», необходимо принимать меры по снижению выбросов в атмосферу, найти способы повышения эффективности деятельности и развития МУП «Горэлектротранс»</p> <p>5. Инновационные технологии и технологические прорывы позволяют снизить объем выбросов в атмосферу, повысить эффективность функционирования МУП «Горэлектротранс»</p> <p>6. Реализация национального проекта «Комфортная городская среда» позволяет повысить чистоту и экологичность общегородских пространств, уличной инфраструктуры, жилья и прилегающих пространств, общественно-деловой инфраструктуры</p> <p>7. Национальные и региональные проекты позволяют компенсировать такую слабую сторону, как ограниченность бюджета</p>
<p><i>Деловые ключевые системы: статистика</i></p> <p>1. Количество объектов, имеющих стационарные источники загрязнения атмосферного воздуха, растет. Динамика за 2015–2017 гг. составила 119%, тогда как в Омске произошло их сокращение на 3,6%</p> <p>2. Общее количество загрязняющих веществ, отходящих от всех стационарных источников в среднем за 2015–2017 гг., выше, чем в Кургане, в 3,2 раза</p> <p>3. Растет объем выброшенных в атмосферу загрязняющих веществ, отходящих от стационарных источников. Динамика за 2015–2017 гг. составила 106%, тогда как в Кургане — 96,6 и в Омске — 95,5%</p>	
<p><i>Деловые ключевые системы: рейтинг</i></p> <p>Рейтинг Минстроя «Индекс качества городской среды», 2018 г.: озеленение и водные пространства — 4 балла; общегородское пространство в целом — 1 балл; экологичность уличной инфраструктуры — 5 баллов; жилье и прилегающие пространства — 3 балла; общественно-деловая инфраструктура — 2 балла из 10</p>	
<p><i>Деловые ключевые системы: опрос</i></p> <p>1. Грязь на улицах города</p> <p>2. Сокращение количества зеленых насаждений</p> <p>3. Недостаточность собственных доходов МУП «Горэлектротранс» для покрытия расходов на содержание и развитие городского пассажирского электротранспорта</p>	
<p><i>Результирующие ключевые системы: статистика</i></p> <p>1. В 2017 г. в Барнауле доходы местного бюджета на 25% ниже, чем в Омске</p> <p>2. В 2017 г. по доходам бюджета в расчете на душу населения Барнаул занимает 6 место среди административных центров СФО</p>	
<p><i>Результирующие ключевые системы: опрос</i></p> <p>1. Отсутствие источников роста доходов бюджета при требовании и запланированном росте социальных объектов бюджетного финансирования</p> <p>2. Ограниченность бюджета</p>	

Рис. 4. Фрагмент перекрестной матрицы SWOT для деловой ключевой системы «Безопасность»: сильные/слабые стороны — возможности, 2015–2017 гг.

Соотношение сильных сторон и угроз дает информацию о потенциальных стратегических преимуществах. Для Барнаула это — возможность со сравнительно небольшими усилиями войти в перечень самых экологически чистых и зеленых городов страны. По соотношению слабых сторон и угроз можно судить о существенных ограничениях стратегического развития: город может потерять свои конкурентные преимущества в части экологии и озеленения, если данным факторам не будет уделяться достаточного внимания на фоне экологической привлекательности одной территории и реализации активной политики озеленения — другой. Кроме того, недостаток финансовых средств для развития МУП «Горэлектротранс», ограниченность доходов бюджета усугубляют угрозу отставания в реализации концепции «Зеленый город».

Анализ информации в перекрестной матрице позволяет сделать вывод о том, что у Барнаула есть конкурентное преимущество — хорошая экология и потенциал ее дальнейшего улучшения. Это можно использовать при формировании стратегии лидерства с учетом преобразования слабых сторон в сильные.

Подобное составление матрицы SWOT позволяет, опираясь на более полную информацию, увидеть направления взаимосвязей между выявленными факторами не только во внешней и внутренней среде, но и в базовых, деловых и результирующих ключевых системах города и, соответственно, выработать управленческие решения относительно его стратегического развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе стратегирования развития территории требуется оценка достигнутого уровня ее социально-экономического развития. Удобный метод для достижения этой цели — SWOT-анализ, разработанный для задач корпоративного стратегического планирования и с конца прошлого века широко применяемый в различных сферах общественной жизни. Для реализации территориального стратегирования SWOT-анализ используется как в зарубежных странах, так и в России. Анализ теории и практики его применения, наряду с разнообразными подходами, позволил выявить ряд методологических ошибок, приводящих к необоснованной «заформализованности» метода, его малой полезности в процессе стратегического планирования и, как следствие, к критике со стороны участников и разработчиков планов стратегического развития.

В статье предложен авторский подход адаптации SWOT-анализа для задач территориального стратегирования. Для его большей информативности и полезности на примере г. Барнаула апробирован подход «статистика — рейтинг — опрос», который позволяет более системно и содержательно оценить достигнутый уровень социально-экономического развития города и ограничения экономического роста, а также установить причинно-следственную зависимость среди внутренних элементов социально-экономического развития и определить направления выработки стратегических и тактических решений перспективно-

го развития города. Проведенный анализ позволил утверждать, что, несмотря на благоприятную конкурентную позицию Барнаула по сравнению с другими городами, он не располагает существенными уникальными конкурентными преимуществами.

Следовательно, их необходимо создавать, для чего имеется соответствующий потенциал — развитие медицины, ИТ-сферы, использование площадей торгово-развлекательных центров.

#### Литература на русском языке

- Аллахвердиева Ф. Х., Красавина М. Ю. 2016. SWOT-анализ на примере Калужской области. *Потенциал современной науки* 7 (24): 60–64.
- База данных показателей муниципальных образований. *Федеральная служба государственной статистики. Официальный сайт*. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/bd\\_munst/munst.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/bd_munst/munst.htm) (дата обращения: 11.10.2018).
- Бондаренко И. В., Князева И. В., Чирихин С. Н. 2014. Эмпирические методы оценки состояния конкурентной среды в Российской Федерации: характеристика и методологический комментарий. *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика* (3): 53–71.
- В Алтайском крае утвердили паспорта 51 регионального проекта. *Официальный сайт Алтайского края*. URL: [https://www.altairregion22.ru/region\\_news/v-altaiskom-krae-utverdili-pasporta-51-regionalnogo-proekta\\_747445.html](https://www.altairregion22.ru/region_news/v-altaiskom-krae-utverdili-pasporta-51-regionalnogo-proekta_747445.html) (дата обращения: 05.09.2019).
- Дмитриченко В. Л. 2016. SWOT-анализ города Белгорода. *Молодой ученый* 3: 407–410.
- Зонова А. В., Кислицына В. В. 2005. Методика проведения SWOT-анализа в процессе стратегического планирования развития субъекта федерации. *Региональная экономика: теория и практика* 4 (19): 27–33.
- Инвестиционный паспорт муниципального образования города Кургана. *Департамент экономического развития, предпринимательства и торговли Администрации города Кургана*. URL: <https://www.kurgan-city.ru/about/dep/derpit/invest/invpassport.php> (дата обращения: 05.12.2018).
- Инвестиционный паспорт. *Официальный портал Администрации города Омска*. URL: <http://admomsk.ru/web/guest/progress/invest> (дата обращения: 05.12.2018).
- Индекс качества городской среды. 2018. *ДОМ.РФ*. URL: <https://индекс.дом.рф/> (дата обращения: 05.12.2018).
- Информация о социально-экономической ситуации в городе Кургане. *Муниципальное образование город Курган*. URL: <https://www.kurgan-city.ru/city/economic/> (дата обращения: 05.12.2018).
- Князева И. В., Ретивых И. В. 2016. Исследование внутреннего имиджа города как составляющая диагностики его социально-экономического развития (на примере города Барнаула). *ЭТАП: экономическая теория, Анализ, Практика* (6): 91–106.
- Мониторинг социально-экономического развития города. *Официальный портал Администрации города Омска*. URL: <http://admomsk.ru/web/guest/progress/socioeconomic#04> (дата обращения: 05.12.2018).
- Мир в 2030 году — девять глобальных трендов. *Миртесен*. URL: <https://finam.info/blog/43379842833/Mir-v-2030-godu---devyat-globalnyih-trendov> (дата обращения: 05.08.2019).
- О реализации стратегии социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года в 2016 году. URL: [http://barnaul.org/upload/medialibrary/efd/ser-\\_1\\_.pdf](http://barnaul.org/upload/medialibrary/efd/ser-_1_.pdf) (дата обращения: 15.05.2018).
- О стратегии социально-экономического развития муниципального образования г. Казани до 2030 года: решение от 14 декабря 2016 года № 2-12 Казанская городская Дума. *Офици-*

- альный портал органов местного самоуправления города Казани. URL: <http://docs.cntd.ru/document/446400472> (дата обращения: 01.12.2018).
- Основные показатели социально-экономического развития города Кургана (Приложение Инвестиционного паспорта муниципального образования города Кургана). Департамент экономического развития, предпринимательства и торговли Администрации города Кургана. URL: <https://www.kurgan-city.ru/about/dep/derpit/invest/invpassport.php> (дата обращения: 05.12.2018).
- Отчет мэра города Омска о результатах своей деятельности, деятельности Администрации города Омска, в том числе о решении вопросов, поставленных Омским городским Советом, за 2017 год. *Официальный портал Администрации города Омска*. URL: <http://admomsk.ru/web/guest/main> (дата обращения: 05.12.2018).
- Отчет о ходе выполнения плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года за 2017 год. *Официальный сайт г. Барнаула*. URL: <http://barnaul.org/upload/medialibrary/db6/otchet-po-planu-meropriyatij-za-2017-god.pdf> (дата обращения: 05.12.2018).
- Показатели развития. *Официальный сайт г. Барнаула* URL: <http://barnaul.org/strategy/devindicator/> (дата обращения: 05.12.2018).
- Полный рейтинг городов России по качеству жизни в 2018 году. *Domofond.ru*. URL: [http://www.domofond.ru/statya/polnyy\\_reyting\\_gorodov\\_rossii\\_po\\_kachestvu\\_zhizni\\_v\\_2018\\_godu/7679](http://www.domofond.ru/statya/polnyy_reyting_gorodov_rossii_po_kachestvu_zhizni_v_2018_godu/7679) (дата обращения: 05.12.2018).
- Псарев В. И., Сушенцева Н. В. 2010. *Методика формирования и анализа комплексных программ социально-экономического развития муниципальных образований*. Новосибирск: Новосибирское книжное издательство.
- Рейтинг 250 крупнейших городов России 2017 года. *Domofond.ru*. URL: <https://www.domofond.ru/city-ratings> (дата обращения: 05.12.2018).
- Рейтинг столичных городов России от Фонда «Институт экономики города». 2015. *Институт экономики города* URL: [http://www.urbanomics.ru/research/analytics/rating\\_city\\_IUE](http://www.urbanomics.ru/research/analytics/rating_city_IUE) (дата обращения: 18.08.2019).
- Ретивых И. В. 2016. Сильные и слабые стороны Барнаула по мнению горожан. *Актуальные вопросы совершенствования системы государственного и муниципального управления в России на современном этапе: материалы Международной научно-практической конференции. Барнаул, 4–5 февраля 2016 г.* Барнаул: АЗБУКА; 115–120.
- Стратегия социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года*. «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Барнаула до 2025 года». Решение Барнаульской городской Думы № 234 от 19 декабря 2013 г. URL: <http://barnaul.org/pravportal/portal/mpa/duma/2013/reshenie-234-ot-19-12-2013-ob-utverzhdanii-strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-goroda-barn/> (дата обращения: 15.05.2016).
- Стратегия социально-экономического развития города Омска до 2030 года*. Решение Омского городского Совета от 19 декабря 2018 г. № 101 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития города Омска до 2030 года». URL: <http://admomsk.ru/web/guest/progress/socioeconomic#01> (дата обращения: 05.12.2018).
- Филишпова Т. А., Курбатский Д. А. 2017. Выявление проблем развития малых городов с применением SWOT-анализа. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета* 7 (153): 186–191.
- Черенков В. И. 2009. Об истории и развитии концепции и техники SWOT-анализа. *Маркетинг и маркетинговые исследования* 06 (84): 434–449.
- Хурматуллина А. Ф. 2015. Город как пространственная социально-экономическая система. *Вестник Удмуртского университета* 25 (6): 63–66.
- Шаховская Л. С., Полякова Т. В. 2009. Специфика разработки стратегии развития муниципальных образований в малых городах России. *Вестник Волгоградского государственного университета. Сер. 3, Экономика. Экология* 2 (15): 91–95.

## References in Latin Alphabet

- Borissov B. D. 2015. Deficiencies in the implementation of SWOT analysis. *Narodnostopanski arhiv* (1): 15–31. URL: <http://search.epnet.com> (accessed: 05.09.2018).
- Dilek S., Keskingöz H. 2016. SWOT Analysis of Safranbolu city in terms of tourism. *International Journal of Research in Business and Social Science* 5 (1): 54–64.
- Demir S., Esbah H., Akgün A. 2016. Quantitative SWOT analysis for prioritizing ecotourism-planning decisions in protected areas: Igneada case. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 23 (5): 456–468.
- Economic assessment & SWOT analysis California city*. DRAFT. 2017. URL: <https://www.kerncounty.com/econdev/pdf/econ-assess-and-swot-cal-city.pdf> (accessed: 16.08.2019).
- Gavriilidis G., Metaxas T. 2017. *Strategic Planning and City/Regional Development: Review, Analysis, Critique and Applications for Greece*. Munich Personal RePEc Archive. Paper No. 81131. URL: [https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81131/1/MPRA\\_paper\\_81131.pdf](https://mpra.ub.uni-muenchen.de/81131/1/MPRA_paper_81131.pdf) (accessed: 05.12.2018).
- Halepoto I. A. et al. 2015. Multi-criteria assessment of smart city transformation based on SWOT analysis 2015. National Symposium on Information Technology: Towards New Smart World (NSITNSW); 1–6.
- Humphrey A. 2005. SWOT analysis for management consulting. *SRI Alumni Newsletter (SRI International)* 1: 7–8.
- Hindle T. 2008. *Guide to Management Ideas and Gurus*. John Wiley & Sons.
- Kay J., McKiernan P., Faulkner D. 2006. The history of strategy and some thoughts about the future. In: A. Campbell, D. O. Faulkner (eds.). *The Oxford Handbook of Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy*. Oxford: Oxford University Press; 21–46.
- Madsen D. Ø. 2016. SWOT analysis: A management fashion perspective. *International Journal of Business Research* 16 (1): 39–56.
- Morrison M. 2012. *History of the SWOT Analysis Model*. URL: <https://rapidbi.com/history-of-the-swot-analysis/> (accessed: 05.12.2018).
- Nyarku K., Agyapong G. 2011. Rediscovering SWOT analysis: The extended version. *Academic Leadership: The Online Journal* 9 (2): Article 28. URL: [https://www.researchgate.net/publication/279060225\\_Academic\\_Leadership\\_Journal\\_Rediscovering\\_SWOT\\_Analysis\\_The\\_Extended\\_Version](https://www.researchgate.net/publication/279060225_Academic_Leadership_Journal_Rediscovering_SWOT_Analysis_The_Extended_Version) (accessed: 05.12.2018).

## Russian Language References Translated into English

- Allakhverdieva F. Kh., Krasavina M. Iu. 2016. SWOT analysis on the example of Kaluga region. *Potentsial sovremennoi nauki* 7 (24): 60–64. (In Russian)
- Database of municipalities indicators. *Federal'naiia sluzhba gosudarstvennoi statistiki. Ofitsial'nyi sait*. URL: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/bd\\_munst/munst.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/bd_munst/munst.htm) (accessed: 11.10.2018). (In Russian)
- Bondarenko I. V., Kniazeva I. V., Chirikhin S. N. 2014. Empirical methods for assessing the competitive environment in the Russian Federation: characteristics and methodological commentary. *ETAP: ekonomicheskaiia teoriia, analiz, praktika* 3: 53–71. (In Russian)
- Passports of 51 regional projects were approved in Altai Territory*. URL: [https://www.altairegion22.ru/region\\_news/v-altaiskom-krae-utverdili-pasporta-51-regionalnogo-proekta\\_747445.html](https://www.altairegion22.ru/region_news/v-altaiskom-krae-utverdili-pasporta-51-regionalnogo-proekta_747445.html) (accessed: 05.09.2019). (In Russian)
- Dmitrichenko V. L. 2016. SWOT analysis of Belgorod. *Molodoi uchenyi* 3: 407–410. (In Russian)
- Zonova A. V., Kislicyna V. V. 2005. Methodology for conducting SWOT-analysis in the process of strategic planning of the development of the subject of the federation. *Regional'naya ehkonomika: teoriya i praktika*. 4 (19): 27–33. (In Russian)

- Investment passport of the municipality of the city of Kurgan. *Departament ekonomicheskogo razvitiia, predprinimatel'stva i torgovli Administratsii goroda Kurgana*. URL: <https://www.kurgan-city.ru/about/dep/derpit/invest/invpassport.php> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Investment passport. *Oficial'nyj portal Administracii goroda Omska*. URL: <http://admomsk.ru/web/guest/progress/invest> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Urban quality index. *DOM.RF*. URL: <https://indeks.dom.rf/> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Information about the socio-economic situation in the city of Kurgan. *Municipal'noe obrazovanie gorod Kurgan*. URL: <https://www.kurgan-city.ru/city/economic/> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Kniazeva I. V., Retivykh I. V. 2016. The study of the internal image of the city as a part of the diagnostics of the social and economic development (using the example of Barnaul). *ETAP: Ekonomicheskaja teoriia, Analiz, Praktika* (6): 91–106. (In Russian)
- Monitoring the socio-economic development of the city. *Oficial'nyj portal Administracii goroda Omska*. URL: <http://admomsk.ru/web/guest/progress/socioeconomic#04> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- The world in 2030 — nine global trends. *Mirtesen*. URL: <https://finam.info/blog/43379842833/Mir-v-2030-godu---devyat-globalnyih-trendov> (accessed: 05.08.2019). (In Russian)
- On the implementation of the strategy of socio-economic development of the city of Barnaul until 2025 in 2016. URL: [http://barnaul.org/upload/medialibrary/efd/ser-\\_1\\_.pdf](http://barnaul.org/upload/medialibrary/efd/ser-_1_.pdf) (accessed: 15.05.2018). (In Russian)
- On the strategy of socio-economic development of the city of Kazan until 2030. Reshenie ot 14 dekabria 2016 goda N 2–12. Kazanskaia gorodskaja Duma. *Ofitsial'nyi portal organov mestnogo samoupravleniia goroda Kazani*. URL: <http://docs.cntd.ru/document/446400472> (accessed: 01.12.2018). (In Russian)
- The main indicators of the socio-economic development of the city of Kurgan (Application of the Investment Passport of the municipality of the city of Kurgan). *Departament ekonomicheskogo razvitiia, predprinimatel'stva i torgovli Administratsii goroda Kurgana*. URL: <https://www.kurgan-city.ru/about/dep/derpit/invest/invpassport.php> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- The report of the mayor of the city of Omsk on the results of its activities, the activities of the Administration of the city of Omsk, including the resolution of issues raised by the Omsk City Council for 2017. *Oficial'nyj portal Administracii goroda Omska*. URL: <http://admomsk.ru/web/guest/main> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Report on the implementation of the plan of measures for the implementation of the Strategy of Social and Economic Development of the City of Barnaul until 2025 for 2017. *Oficial'nyj sayt g. Barnaula*. URL: <http://barnaul.org/upload/medialibrary/db6/otchet-po-planu-meropriyatij-za-2017-god.pdf> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Development indicators. *Oficial'nyj sayt g. Barnaula*. URL: <http://barnaul.org/strategy/devindicator/> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Full ranking of Russian cities by quality of life in 2018. *Domofond.ru*. URL: [http://www.domofond.ru/statya/polnyy\\_reyting\\_gorodov\\_rossii\\_po\\_kachestvu\\_zhizni\\_v\\_2018\\_godu/7679](http://www.domofond.ru/statya/polnyy_reyting_gorodov_rossii_po_kachestvu_zhizni_v_2018_godu/7679) (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Psarev V. I., Sushenceva N. V. 2010. *Methods of formation and analysis of integrated programs of socio-economic development of municipalities*. Novosibirsk: Novosibirskoe knizhnoe izdatel'stvo. (In Russian)
- Rating of the 250 largest cities of Russia in 2017. *Domofond.ru*. URL: <https://www.domofond.ru/city-ratings> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)
- Ranking of Russian capital cities from the Foundation “Institute for Urban Economics”. 2015. *Institut ekonomiki goroda*. URL: [http://www.urbanomics.ru/research/analytics/rating\\_city\\_IUE](http://www.urbanomics.ru/research/analytics/rating_city_IUE) (accessed: 18.08.2019). (In Russian)
- Retivykh I. V. 2016. Strengths and weaknesses of Barnaul on the opinion of the citizens. *Actual issues of improving the system of state and municipal administration in Russia at the present stage*. Materialy



Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Barnaul, 4–5 fevralya 2016 g. Barnaul: AZBUKA publ.; 115–120. (In Russian)

*The strategy of socio-economic development of the city of Barnaul until 2025.* Reshenie N 234 ot 19 dekabria 2013 “Ob utverzhdenii Strategii social’no-ekonomicheskogo razvitiya goroda Barnaula do 2025 goda”. URL: <http://barnaul.org/pravoportal/portal/mpa/duma/2013/reshenie-234-ot-19-12-2013-ob-utverzhdenii-strategii-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-goroda-barn/> (accessed: 15.05.2016). (In Russian)

*The strategy of socio-economic development of the city of Omsk until 2030.* Reshenie Omskogo gorodskogo Soveta ot 19 dekabria 2018 N 101 “Ob utverzhdenii Strategii social’no-ekonomicheskogo razvitiya goroda Omska do 2030 goda”. URL: <http://admomsk.ru/web/guest/progress/socioeconomic#01> (accessed: 05.12.2018). (In Russian)

Filippova T. A., Kurbatskii D. A. 2017. Identification of problems in the development of small towns using SWOT analysis. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta* 7 (153): 186–191. (In Russian)

Cherenkov V. I. 2009. About the history and development of the concept and SWOT analysis technique. *Marketing i marketingovye issledovaniia* 06 (84): 434–449. (In Russian)

Khurmatullina A. F., 2015. City as a spatial socio-economic system. *Vestnik Udmurtskogo universiteta* 25 (6): 63–66. (In Russian)

Shahovskaya L. S., Polyakova T. V. 2009. Elaboration specifics of the municipal formations strategy development in minor Russian towns. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ser. 3. Ekonomika. Ekologiya* 2 (15): 91–95. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 4 апреля 2019 г.

Статья рекомендована в печать 18 ноября 2019 г.

#### Контактная информация

Князева Ирина Владимировна — д-р экон. наук, проф.; [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

Ретивых Инга Викторовна — [retiving@mail.ru](mailto:retiving@mail.ru)

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Таблица. Сильные и слабые стороны г. Барнаула по группе результирующих ключевых систем. Блок 1: население

Сильные стороны				Слабые стороны	
<i>Динамика численности населения, человек</i>					
Город	2015	2016	2017	Коэффициент роста/снижения 2017/2015	
Барнаул	699 577	700 316	698 057	0,998	
Омск	1 173 854	1 178 079	1 178 391	1,004	
Курган	326 292	325 189	322 042	0,987	
1. В Барнауле за три года динамика сокращения численности населения ниже, чем в Кургане, на 1,1 п. п.			1. С 2016 г. в Барнауле наметилась тенденция сокращения численности населения. Динамика за три года составила 99,8%. В Омске в исследуемый период наблюдается рост численности населения		
<i>Динамика численности населения трудоспособного возраста, человек</i>					
Город	2015	2016	2017	Коэффициент роста/снижения 2017/2015	
Барнаул	429 381	422 574	413 876	0,964	
Омск	713 315	702 570	690 268	0,968	
Курган	185 511	181 180	175 957	0,948	
2. Темп снижения численности населения трудоспособного возраста в Барнауле ниже, чем в Кургане, на 1,6 п. п.			2. В Барнауле численность населения в трудоспособном возрасте стабильно снижается. Динамика за три года составила 96,4% (в Омске темп снижения меньше — 94,8%)		
<i>Динамика численности молодежи активного трудоспособного возраста (18–34 года), человек</i>					
Город	2015	2016	2017	Коэффициент роста/снижения 2017/2015	
Барнаул	212 157	204 401	194 995	0,919	
Омск	333 846	324 479	313 312	0,938	
Курган	80 585	77 168	73 381	0,911	
3. В Барнауле отрицательная динамика численности молодежи, но за три года она на 0,8 п. п. ниже, чем в Кургане			3. В Барнауле численность молодежи снижется. Динамика снижения за три года составила 8%, что на 2 п. п. выше, чем в Омске		
<i>Динамика миграционного прироста/убыли населения, человек</i>					
Город	2015	2016	2017	Коэффициент роста/снижения 2017/2015	
Барнаул	-667	-3 781	-2 074	3,11	
Омск	2 212	-970	-5 492	—	
Курган	-1 388	-3167	-3 537	2,55	
4. Миграционная убыль населения в Барнауле ниже, чем в Кургане и Омске			4. Миграционная убыль населения в Барнауле за три года выросла в 3 раза		

С о с т а в л е н о п о: [База данных показателей муниципальных образований, 2018].

		Внешняя среда города	
		Анализ: глобальных трендов; трендов развития городов; национальных региональных проектов и программ, стратегий; потенциальных частных инвесторов	
Группы ключевых систем внутренней среды города		Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Базовые		
	Деловые		
	Результирующие		
Слабые стороны	Базовые		
	Деловые		
	Результирующие		

Рисунок. Макет перекрестной матрицы

### SWOT ANALYSIS IN THE TERRITORIAL STRATEGIC PLANNING SYSTEM: THE CASE OF BARNAUL CITY

I. V. Knyazeva<sup>1</sup>, I. V. Retivykh<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Siberian Institute of Management — a Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 6, ul. Nizhegorodskaya, Novosibirsk region, Novosibirsk, 630102, Russian Federation

<sup>2</sup> The Altai Branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 187, ul. Partizanskaya, Altai Territory, Barnaul, 656008, Russian Federation

**For citation:** Knyazeva I. V., Retivykh I. V. 2019. SWOT analysis in the territorial strategic planning system: The case of Barnaul city. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 18 (4): 634–669. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2019.407>

The paper aims to substantiate the author's methodological provisions for conducting a SWOT analysis of territories. The suggested approach contributes to the creation of one of the most effective research tools for strategic planning; it highlights the advantages and benefits commensurate with managerial contribution, all other things being equal. The paper discusses the suggested methodology for conducting a SWOT analysis in the process of strategic planning of territory development. The authors present the basic provisions of the method, analyze its use for territory strategizing; and identify the errors leading to devaluation of the results. The main focus is on the identification and analysis of the strengths and weaknesses of administrative units of territories

as well as the techniques for their analysis: statistics — ratings — polls. The list of key objects for analysis and the principle of their grouping are provided. This approach was pilot tested: the evidence obtained from Barnaul city has resulted in a comprehensive evaluation of the level of socio-economic development of the city for further decision making. The proposed adaptive version of the SWOT analysis for the purposes of territory strategizing allows for the improvement of its efficiency.

*Keywords:* SWOT analysis, territory, strengths and weaknesses, “statistics — ratings — polls”, Barnaul city.

Received: April 4, 2019

Accepted: November 18, 2019

#### Contact information

*Irina V. Knyazeva* — Dr. Sci. in Economics, Professor; [irknyazeva@yandex.ru](mailto:irknyazeva@yandex.ru)

*Inga V. Retivykh* — [retiving@mail.ru](mailto:retiving@mail.ru)