

---

# SWOT АНАЛИЗ НА ТЕРИТОРИАЛНИ ОБЩНОСТИ В ЖИТОМИРСКА ОБЛАСТ

---

**О. Булуй**

*Национален университет "Полесия"  
Украйна, Житомир*

**С. Трохимишин**

*Национален университет "Полесия"  
Украйна, Житомир  
E-mail: trokhymyshyn24@gmail.com*

**Резюме.** В статията се разглеждат специфичните особености на провеждането на SWOT анализ на териториални общности. Установено е, че SWOT анализът включва идентифициране на силни и слаби страни, както и заплахи и възможности. Този процес е необходим за установяване на вериги от връзки между тези елементи, които впоследствие могат да се използват за систематично изграждане на стратегия за развитие на териториалната общност. Статията определя същността на SWOT анализа и приложението му в рамките на териториалните общности, като предоставя подробна визуализация на неговите ключови етапи. Извършва се задълбочен анализ на основните икономически показатели на Житомирска област, като се идентифицират основните приходни и разходни позиции на регионалния бюджет. Въз основа на SWOT анализа на икономиката на Житомирска област е установено, че перспективна посока е разработването на стратегия за привличане на чуждестранни инвестиции, специално насочена към технологичното развитие. В заключение авторът предлага модел за привличане на чуждестранни инвестиции в подкрепа на растежа на ИТ сектора в Житомирска област.

**Ключови думи:** SWOT анализ, териториална общност, бюджет, стратегия, стратегическо планиране.

**URL:** [nsarhiv.uni-svishtov.bg](https://nsarhiv.uni-svishtov.bg)

**DOI:** <https://doi.org/10.58861/tae.ea-nsa.2024.4.02.bg>

**JEL:** C81.

**П**остановка на проблема и връзката му със значими научни и практически задачи. Динамиката на социално-икономическите процеси засилва конкуренцията между териториалните общности по отношение на инвеститори, приоритети и лоялност на гражданите, както и за средствата от държавния бюджет, организирането и провеждането на различни събития. В този контекст формирането на стратегия за активно развитие на териториална общност е особено актуално. Тази стратегия трябва да се фокусира върху укрепване на индивидуалността на общността, привеждане в съответствие с предпочитанията на съвременното общество (особено на младото поколение), насърчаване на мотивацията за справяне с новите предизвикателства, насърчаване на развитието и преодоляване на пасивността и миграционните нагласи сред населението, особено по време на пълномасштабното нахлуване от страна на Руската федерация.

**Методология на стратегическото планиране на териториалното икономическо развитие.** Методологията на стратегическото планиране на териториалното икономическо развитие се основава на анализ на началните условия, текущите тенденции на развитие, наличния потенциал и идентифициране на възможности, заплахи и перспективи за растеж. Една от основните задачи на стратегическото планиране включва определяне на вътрешни и външни условия, тенденции, ограничения, дисбаланси и възможности, включително наличния потенциал на общността под формата на финансови, човешки, културни и други ресурси.

Най-разпространеният и добре познат инструмент за справяне с тази задача е SWOT анализът, който включва идентифициране на силните и слабите страни, както и на заплахите и възможностите, последвано от установяване на връзки между тези фактори. Тези връзки могат да се използват за систематично изграждане на стратегия за развитие на териториалната общност. Следователно използването на SWOT анализ за определяне на икономическото развитие на една териториална общност и изграждане на нейната стратегия е много актуална изследователска тема както на общностно, така и на държавно ниво.

**Анализ на най-актуалните изследвания и публикации.** Приложението на SWOT анализа за стратегическо планиране и разработване на стратегии е изследвано от различни национални и международни учени и изследователи, включително Romaniuk S.A. [1], Pilko, A.D., Harda, T.P. [4], Demir, S., Esbach, H., Akgun, A. [3] и др. Тези разработки дават значителна представа за методологията и нейното прилагане за оценка на потенциала и развитието на различни териториални единици.

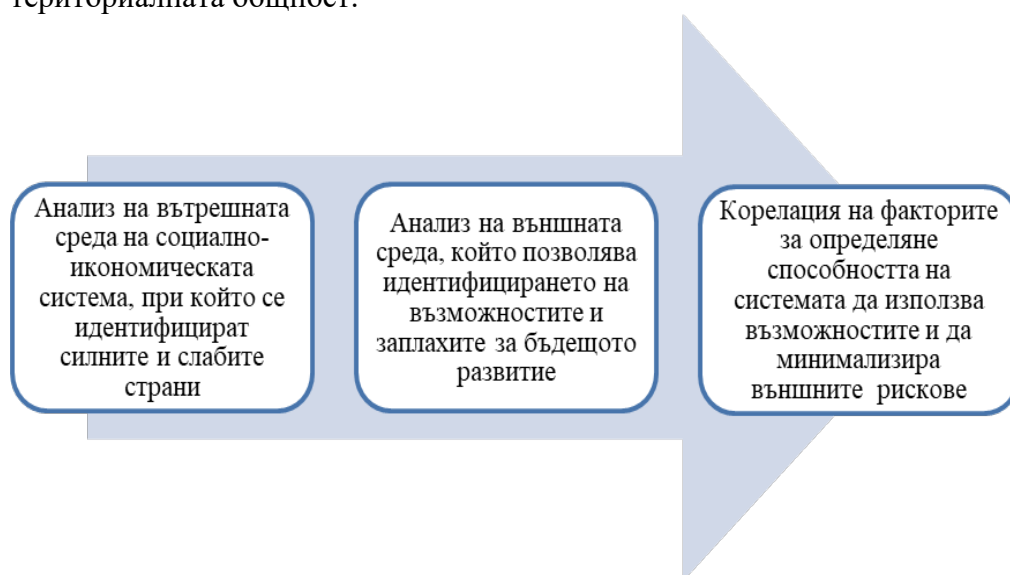
**Формулиране на целите на статията.** Основната цел на настоящата статия е да се изследват специфичните особености на провеждането на SWOT анализ по примера на териториална общност. Освен това тя има

за цел да извърши SWOT анализ на икономическото развитие на Житомирска област, като идентифицира стратегическата посока за нейния растеж.

**Представяне на основния изследователски материал.** Класическият SWOT анализ се провежда на три етапа (фиг. 1). Първият етап включва подробно проучване на информацията относно текущото ниво на социално-икономическо развитие на територията. Вторият и третият етап са насочени към факторите и ограниченията, влияещи върху икономическия растеж.

В допълнение към сравнителния анализ на факторите могат да се прилагат и количествени оценки. Това включва предварително класиране на силните и слабите страни въз основа на тяхната значимост, както и на възможностите и заплахите според тяхната вероятност и въздействие върху икономическото развитие на територията [2, 3].

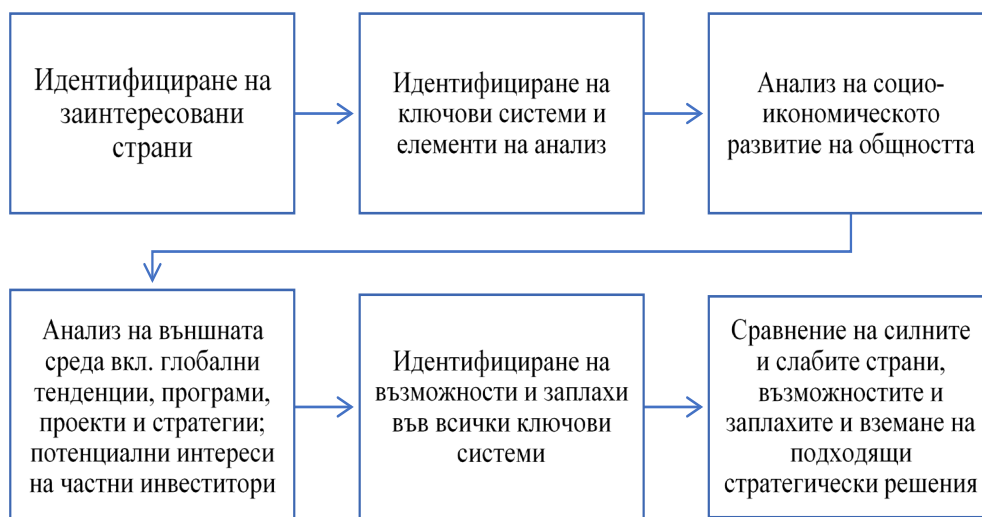
Този подход позволява приоритизиране на идентифицираните взаимоотношения: силни страни–възможности (SO), силни страни–заплахи (ST), слаби страни–възможности (WO) и слаби страни–заплахи (WT). Тези връзки се използват за установяване на стратегически приоритети и разработване на стратегическа матрица. Тази матрица осигурява систематична рамка за определяне на най-ефективните стратегически насоки за териториалната общност.



*Фигура 1. Ключови етапи на SWOT анализа*  
Източник: [1]

Данни за SWOT анализ могат да бъдат получени както от документи, описващи териториалното развитие (напр. Стратегията за развитие на национално ниво), така и чрез експертни проучвания. Въпреки това е препоръчително да се разчита на официални документи, тъй като проучванията могат да бъдат източник на ненадеждна информация [4].

Адаптирането на SWOT анализа към контекста на териториалното икономическо развитие подчертава, че силните и слабите страни на дадена територия също се идентифицират по време на анализа. Освен това населението, държавните власти и предприятията, действащи като ключови заинтересовани страни, играят роля в определянето на възможностите и заплахите за бъдещото развитие на територията.



**Фигура 2. Етапи на провеждане на SWOT анализ на териториална общност**

**Източник:** [5-7]

Фигура 2 илюстрира етапите на провеждане на SWOT анализ за териториална общност.

Ще моделираме SWOT анализ, по примера на общностите в Житомирска област, който впоследствие ще приложим в стратегията за развитие на Житомирска област. Ще бъде проучено икономическото развитие на региона и въз основа на този анализ ще бъде изградена подходяща стратегия за неговото развитие.

Според данните от общностите са идентифицирани и систематизирани два фактора както на вътрешната, така и на външната среда (Таблица 1).

Таблица 1

**Фактори на вътрешната и външната среда на териториалната общност**

| Вътрешна среда | Силни страни (S)                                                                                                               | Слаби страни (W)                                                                                     |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.             | Развита логистика: наличие на международен път в близост                                                                       | Емиграция на местното население за дългосрочно/постоянно пребиваване в чужбина                       |
| 2.             | Наличие на железопътни връзки                                                                                                  | Липса на опит в ангажирането на младите хора в местното управление (липса на активен младежки съвет) |
| 3.             | Наличие на свободни поземлени парцели                                                                                          | Липса на активно функциониращи местни граждански организации                                         |
| Външна среда   | Възможности (O)                                                                                                                | Заплахи (T)                                                                                          |
| 1.             | Създаване на нови работни места чрез привличане на инвестиции                                                                  | Продължителна военна агресия на Русия срещу Украйна и продължаващо военно положение в Украйна        |
| 2.             | Отвореност на чуждестранните партньори за сътрудничество с местните граждански обществени институции и местното самоуправление | Мобилизиране на квалифицирани работници от местни предприятия и институции                           |
| 3.             | Развитие на малкия бизнес, привличане на грантове и микрогрантове                                                              | Намалена мобилност на населението поради военно положение                                            |

**Източник:** Създадена от автора.

Следващата стъпка включва определяне на теглото на всеки вътрешен фактор на околната среда (силни и слаби страни). Оценяването (от 0 до 10) се извършва чрез сравняване на общностите помежду си или региона като цяло.

Значението на всеки фактор се определя от експерти. Сумата от всички тегловни коефициенти трябва да е равна на 1 (едно). Важно е да се отбележи, че колкото по-квалифицирани са експертите, толкова по-точен

ще бъде анализът. Освен това експертите трябва да са от различни области. Този метод също така предотвратява политическа манипулация по време на процеса на вземане на решения.

След това се определя стойността на всеки фактор (който ще се използва в SWOT матрицата). Тя се изчислява чрез умножаване на оценката по тегловните коефициенти. Крайната оценка се въвежда в SWOT матрицата. По същия начин се изчисляват силните и слабите страни (Таблица 2). Въз основа на получените данни ще бъде възможно да се заключи дали силните или слабите страни преобладават.

Таблица 2

**Оценяване на силните и слабите страни на териториалната общност**

| Силни страни (S)                                                                                     | Оценка (0-10) | Тегловен коефициент | Крайна оценка |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------|---------------|
| Развита логистика: наличие на международен път в близост                                             | 7             | 0.4                 | 2.8           |
| Наличие на железопътни връзки                                                                        | 9             | 0.3                 | 2.7           |
| Наличие на свободни поземлени парцели                                                                | 7             | 0.3                 | 2.1           |
| Общо                                                                                                 | 23            | 1                   | 7.6           |
| Слаби страни (W)                                                                                     | Оценка (0-10) | Тегловен коефициент | Крайна оценка |
| Емиграция на местното население за дългосрочно/постоянно пребиваване в чужбина                       | 9             | 0.3                 | 2.7           |
| Липса на опит в ангажирането на младите хора в местното управление (липса на активен младежки съвет) | 6             | 0.4                 | 2.4           |
| Липса на активно функциониращи местни граждански организации                                         | 5             | 0.3                 | 1.5           |
| Общо                                                                                                 | 20            | 1                   | 6.6           |

**Източник:** Създадена от автора.

При анализа на факторите, влияещи върху външната среда, фокусът не е върху значимостта, а върху вероятността. По-конкретно разглежда се дали конкретна възможност се реализира в общността или не. Важно е да се отбележи, че нереализираната възможност се превръща в заплаха и обратното. По същия начин на всеки фактор се присъжда експертна оценка (от 0 до 10). Оценяването (от 0 до 10) се извършва чрез

сравняване на общностите помежду си или на региона като цяло. Следва да се включат експерти от различни области, за да се гарантира цялостна оценка. В друга част на таблицата нереализираните възможности се записват като заплахи (т.е. вероятността за възникване на възможността).

Подобен механизъм се прилага за заплахите (Таблица 3). След получаване на всички резултати се идентифицират преобладаващите фактори.

Следващата стъпка е да се изгради SWOT анализ матрицата. Основната идея е да се намери най-добрата пресечна точка на външната и вътрешната среда, за да се избере най-добрата стратегия. Факторите, които се нуждаят от внимание, се идентифицират в пресечните точки на колони и редове в матрицата, където се намират най-високите стойности.

Например факторът "Създаване на нови работни места чрез привличане на инвестиции" с оценка 5,6 се умножава по коефициента "Развита логистика: наличие на международен път в близост" със стойност 2,8, което води до крайна оценка 15,7.

Таблица 3

**Оценяване на възможностите и заплахите на териториалната общност**

| Възможности (О)                                                                                                                   | Оценка (0-10) | Вероятност | Крайна оценка |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|---------------|
| Създаване на нови работни места чрез привличане на инвестиции                                                                     | 7             | 0.8        | 5.6           |
| Отвореност на чуждестранните партньори за сътрудничество с местните институции на гражданското общество и местното самоуправление | 9             | 0.8        | 7.2           |
| Развитие на малкия бизнес, привличане на безвъзмездни средства и микрогрантове                                                    | 7             | 0.7        | 4.9           |
| Заплахи (Т)                                                                                                                       | Оценка (0-10) | Вероятност | Крайна оценка |
| Продължителна военна агресия на Русия срещу Украйна и продължаващо военно положение в Украйна                                     | 9             | 0.9        | 8.1           |
| Мобилизиране на квалифицирани работници от местни предприятия и институции                                                        | 9             | 0.8        | 7.2           |
| Намалена мобилност на населението поради военно положение                                                                         | 8             | 0.8        | 6.4           |

**Източник:** Създаден от автора.

По същия начин се правят изчисления за всеки фактор. След това се разглежда произведението на тези стойности, за да се идентифицират най-високите. Клетките с най-високи стойности се анализират и въз основа на тези стойности могат да бъдат предложени потенциални проекти (Таблица 4).

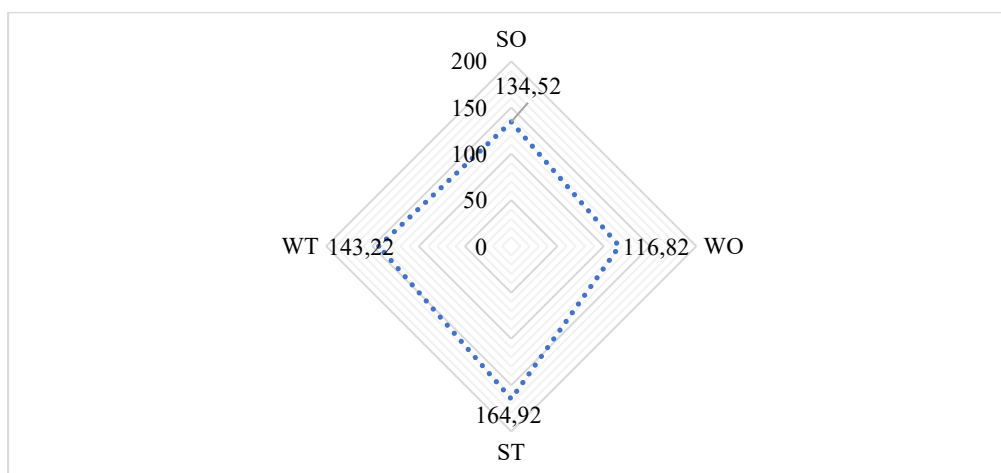
Таблица 4

**SWOT матрица на териториалната общност**

| Възможности (О) / Заплахи (Т)                                                                        | Отвореност на чуждестранните партньори за сътрудничество с местните институции на гражданското общество и местното самоуправление | Създаване на нови работни места чрез привличане на инвестиции | Развитие на малкия бизнес, привличане на безвъзмездни средства и микрoгpaнтове | Продължителна военна агресия на Русия срещу Украйна и продължаващо военно положение в Украйна | Мобилизиране на квалифицирани работници от местни предприятия и институции | Намалена мобилност на населението поради военно положение |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Силни страни (и)                                                                                     | SO поле                                                                                                                           | SO поле                                                       | SO поле                                                                        | Поле ST                                                                                       | Поле ST                                                                    | Поле ST                                                   |
| Развита логистика: наличие на международен път в близост                                             | 2.8                                                                                                                               | 20.2                                                          | 15.7                                                                           | 13.7                                                                                          | 22.7                                                                       | 17.9                                                      |
| Наличие на железопътни връзки                                                                        | 2.7                                                                                                                               | 19.4                                                          | 15.1                                                                           | 13.2                                                                                          | 21.9                                                                       | 17.3                                                      |
| Наличие на свободни поземлени парцели                                                                | 2.1                                                                                                                               | 15.1                                                          | 11.8                                                                           | 10.3                                                                                          | 17.0                                                                       | 13.4                                                      |
| Слаби страни (W)                                                                                     | WO поле                                                                                                                           | WO поле                                                       | WO поле                                                                        | WT поле                                                                                       | WT поле                                                                    | WT поле                                                   |
| Емиграция на местното население за дългосрочно/постоянно пребиваване в чужбина                       | 2.7                                                                                                                               | 19.4                                                          | 15.1                                                                           | 13.2                                                                                          | 21.9                                                                       | 17.3                                                      |
| Липса на опит в ангажирането на младите хора в местното управление (липса на активен младежки съвет) | 2.4                                                                                                                               | 17.3                                                          | 13.4                                                                           | 11.8                                                                                          | 19.4                                                                       | 15.4                                                      |
| Липса на активно функциониращи местни граждански организации                                         | 1.5                                                                                                                               | 10.8                                                          | 8.4                                                                            | 7.4                                                                                           | 12.2                                                                       | 9.6                                                       |

**Източник:** Създадена от автора.

Тъй като SWOT анализът идентифицира съществуващите силни и слаби страни във вътрешната среда, както и възможностите и заплахите във външната среда, можем да изградим матрица за SWOT анализ, за да изберем подходящата стратегия за териториалната общност (Фигура 3).



Фигура 3. Стратегически вектори на развитие въз основа на резултатите от SWOT анализа

Източник: Таблица 4.

Въз основа на матрицата можем да формираме анализ според четирите основни стратегии, където:

1. Стратегия за SO (прилагане на силните страни за използване на възможностите):

Тази стратегия се фокусира върху прилагането на ключовите силни страни, които могат да се използват, за да се оползотворят наличните възможности. Важно е да се отбележи, че всеки силен фактор съответства и на трите възможности. Според методологията може да има повече от една възможност, стига стойността да не е по-ниска от средния резултат в таблицата (Таблица 5).

Таблица 5

**SO стратегия на териториалната общност**

| Силни страни                                                      | Най-големи възможности                       |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Наличие на железопътни връзки в района                            | Повишено търсене на селскостопански продукти |
| Наличие на система за събиране и оползотворяване на дъждовна вода | Дейност на международни фондове              |
| Наличие на две инсталации за филтриране на вода                   | Изобилие на слънчеви дни                     |

Източник: Създадена от автора.

2. ST стратегия (използване на силните страни за намаляване въздействието на заплахите)

ST стратегията се фокусира върху използването на ключовите силни страни за намаляване въздействието на външни заплахи. Това ще помогне на общността да укрепи позицията си и да гарантира устойчивост при трудни условия. Подобно на предишната стратегия, могат да бъдат избрани повече от една сила и заплаха (ключово е да се изберат тези с най-високи числови стойности) (Таблица 6).

Таблица 6

***ST стратегия на териториалната общност***

| Силни страни                                                      | Най-големи заплахи                              |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Наличие на железопътни връзки в района                            | Продължително военно положение                  |
| Наличие на система за събиране и оползотворяване на дъждовна вода | Миграция на населението в трудоспособна възраст |
| Наличие на две инсталации за филтриране на вода                   | Застаряване на населението                      |

**Източник:** Създадена от автора.

Използването на споменатите силни страни в комбинация със съществуващите заплахи отваря нови възможности за укрепване на общността.

3. Стратегия WO (използване на възможностите за преодоляване на слабите страни)

Слаби страни, които трябва да бъдат преодоляни за ефективно използване на възможностите (Таблица 7).

Таблица 7

***WO Стратегия на териториалната общност***

| Слаби страни                                           | Най-големи възможности                         |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Недостиг на питейна вода                               | Нарастващо търсене на селскостопански продукти |
| Недостиг на работна ръка и сезонна заетост             | Дейност на международни фондове                |
| Слабо развит малък бизнес, липса на големи инвеститори | Изобилие от слънчеви дни                       |

**Източник:** Създадена от автора.

Преодоляването на тези слаби страни чрез изпълнението на съответните проекти ще позволи на общността да използва по-добре нововъзникващите възможности и да гарантира устойчиво развитие.

4. Стратегия WT (слаби страни, които са най-уязвими на външни заплахи) (Таблица 8)

Таблица 8

**WT Стратегия на териториалната общност**

| Слаби страни                                           | Най-големи заплахи                              |
|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Недостиг на питейна вода                               | Продължително военно положение                  |
| Недостиг на работна ръка и сезонна заетост             | Миграция на населението в трудоспособна възраст |
| Слабо развит малък бизнес, липса на големи инвеститори | Застаряващо население                           |

**Източник:** Създадена от автора.

Чрез идентифициране на слабите страни, които са най-уязвими към заплахи и предлагане на подходящи проекти, общността може ефективно да минимализира рисковете и да допринесе за стабилно развитие.

След това разглеждаме текущия SWOT анализ на икономическото развитие на Житомирска област [8]. Тъй като SWOT анализът за Житомирска област е изготвен през 2021 г. преди пълномащабното нахлуване, се препоръчва, той да се адаптира към съвременните реалности и преди всичко да се анализира текущото състояние на икономическото развитие на региона.

При анализ на динамиката на брутния регионален продукт по реални цени наблюдаваме ръст през 2022 г. и 2023 г. съответно със 7% и 7,5%. Положителна тенденция се проявява и в увеличението на приходите в местните бюджети и увеличаването на държавните трансфери, които укрепват регионалния бюджет.

По отношение на негативните аспекти се наблюдава спад в дела на подкрепата на регионалния бюджет за местни нужди от 1,2% на 0,9%, вероятно поради увеличените разходи за военни нужди.

Таблица 9

**Показатели за икономическо развитие на Житомирска област  
за периода 2021–2023 г.**

| Показател                                                     | Мерна единица | 2021     | 2022      | 2023      | Растеж % |         |
|---------------------------------------------------------------|---------------|----------|-----------|-----------|----------|---------|
|                                                               |               |          |           |           | 2022     | 2023    |
| Брутен регионален продукт по реални цени, общо                | млн. UAH      | 113,919  | 121,893   | 131,035   | 7.00     | 7.50    |
| Брутен регионален продукт на глава от населението             | UAH           | 95,948   | 100,988.4 | 109,195.8 | 5.25     | 8.13    |
| Приходи от местните бюджети (без държавни трансфери)          | млн. UAH      | 9,624.9  | 13,251.7  | 15,941.9  | 37.68    | 20.30   |
| Бюджет за развитие на местните бюджети                        | млн. UAH      | 119.3    | 46.9      | 150.4     | -60.69   | 220.68  |
| Дял на бюджетите за развитие в общите местни бюджети          | %             | 1.2      | 0.4       | 0.9       | -66.67   | 125.00  |
| Трансфери от държавния бюджет                                 | млн. UAH      | 6,616.1  | 4,731.5   | 6,698.4   | -28.49   | 41.57   |
| Разходи по местния бюджет, включително кредити                | млн. UAH      | 15,607.7 | 14,657    | 26,893.2  | -6.09    | 83.48   |
| Разходи за финансиране на местни инвестиционни проекти        | млн. UAH      | 2,262    | 1,261.5   | 6,001.6   | -44.23   | 375.75  |
| Капиталови инвестиции по реални цени                          | млн. UAH      | 11,484.8 | 6,113.2   | 9,816.4   | -46.77   | 60.58   |
| Капиталови инвестиции на глава от населението                 | UAH           | 7,886.5  | 7,407.8   | 8,669.4   | -6.07    | 17.03   |
| Преки чуждестранни инвестиции (салдо в края на годината)      | млн. USD      | 397.9    | 284       | 301.3     | -28.63   | 6.09    |
| Промяна в преките чуждестранни инвестиции до края на годината | млн. USD      | 48.9     | -113.9    | 17.3      | -332.92  | -115.19 |
| Общ износ на стоки                                            | млн. USD      | 771.5    | 718.1     | 716.8     | -6.92    | -0.18   |
| Общ внос на стоки                                             | млн. USD      | 689.1    | 1,206     | 912.3     | 75.01    | -24.35  |
| Търговски баланс                                              | млн. USD      | 82.4     | -487.9    | -195.5    | -692.11  | -59.93  |
| Брой малки и средни предприятия                               | брой          | 7,020    | 6,982     | 7,052     | -0.54    | 1.00    |
| МСП на 10 000 души население                                  | брой          | 60       | 58        | 59        | -3.33    | 1.72    |
| Брой заети в МСП                                              | лица          | 124,344  | 123,223   | 124,455   | -0.90    | 1.00    |

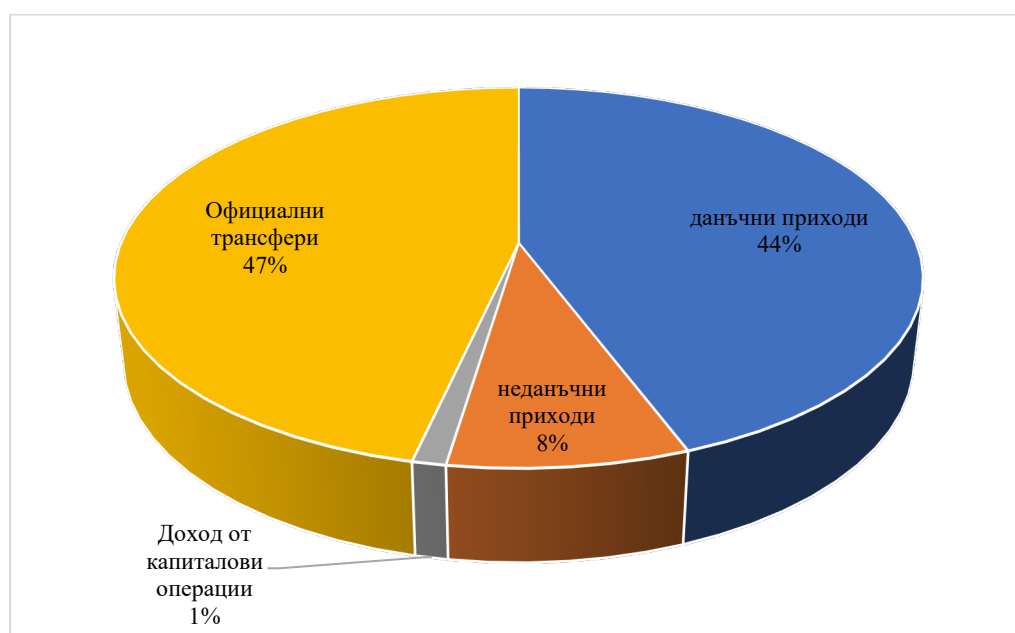
**Източник:** [9].

Положителните показатели, влияещи върху икономическия растеж на Житомирска област, включват увеличението с 1,72% на малките и средните предприятия (МСП) през 2023 г., които са в основата на вноските в регионалния бюджет. Друг положителен аспект е ръстът на чуждестранните инвестиции през 2023 г., който се възстановява от спада през 2022 г., като отразява подобреното сътрудничество с международните инвеститори.

Отрицателното е, че спадът както на обема на износа, така и на вноса през 2023 г. предполага намалена активност сред предприятията, участващи във външната търговия, което води до по-ниски данъчни приходи за местните бюджети.

Регионалният бюджет е крайъгълният камък на икономическото развитие на Житомирска област, определяйки нейните ключови стратегически насоки и потенциал. Приходната и разходната структура на регионалния бюджет са илюстрирани съответно на Фигури 4 и 5.

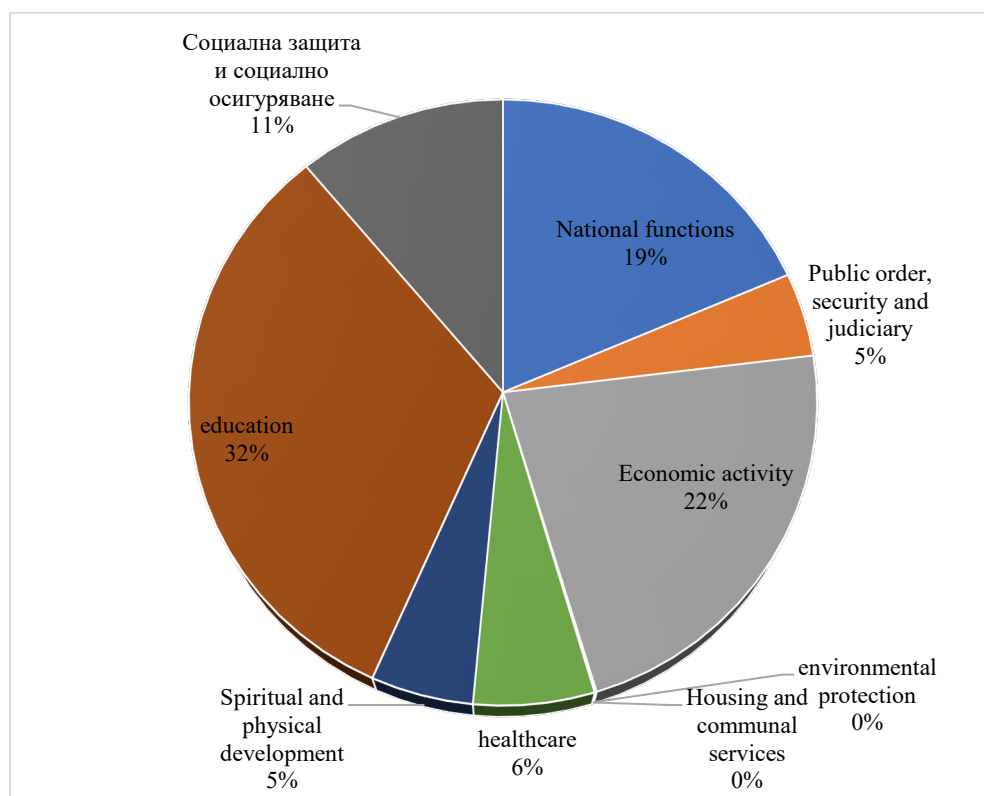
Данъчните приходи (44%) и официалните трансфери (47%) заемат най-голям дял от бюджета. Това подчертава значението на насърчаването на развитието на бизнеса, което допринася значително за данъчните приходи.



*Фигура 4. Структура на бюджетните приходи в Житомирска област за 2023г., %*

Източник: [10].

Анализът на бюджетните разходи на Житомирска област индикира, че регионалното ръководство дава приоритет на развитието на бизнеса и образованието, като разпределя съответно 22% и 32% от бюджета за тези сектори. Такива значителни разходи за икономически дейности показват усилия за стимулиране растежа на бизнеса чрез различни безвъзмездни средства и субсидии, които в крайна сметка оказват положително въздействие върху цялостното икономическо развитие на Житомирска област.



*Фигура 5. Структура на бюджетните разходи в Житомирска област за 2023г., %*

**Източник:** [10].

Анализът на показателите за икономическо развитие на Житомирска област индикира, че въпреки военновременните условия в страната и близостта на областта до беларуската граница, регионалният БВП расте заедно с увеличаване на инвестициите и бюджетните приходи. Това създава благоприятна среда за по-нататъшно развитие.

По този начин, чрез тълкуване на съществуващия SWOT анализ на Житомирска област (вж. Таблица 10), се предлага актуализирана интерпретация, като се вземат предвид настоящите военновременни условия в страната.

След провеждане на SWOT анализ на икономическото развитие на Житомирска област е разработена матрица за SWOT анализ. За удобство се избират само трите най-важни фактора, подредени по тяхната значимост (вж. Таблица 11).

Таблица 10

**SWOT анализ на икономическото развитие на Житомирска област**

| Вътрешна и външна среда                                                                           | Оценка<br>(0–10) | Вероятност | Крайна<br>оценка |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|------------------|
| <b>Силни страни</b>                                                                               |                  |            |                  |
| 1. Стратегическо логистично местоположение и близост до столицата                                 | 8                | 0.76       | 6.08             |
| 2. Наличие на ресурсен потенциал и благоприятен климат за селското стопанство                     | 7                | 0.64       | 4.48             |
| 3. Висока концентрация на земеделски фирми                                                        | 7                | 0.69       | 4.83             |
| 4. Развита инфраструктура и културно наследство                                                   | 6                | 0.43       | 2.58             |
| 5. Наличие на потенциални терени и свободни земи за привличане на инвестиции и развитие на износа | 8                | 0.87       | 6.96             |
| 6. Развитие на експортно ориентирани предприятия                                                  | 8                | 0.86       | 6.88             |
| 7. Наличие на образователни институции и изследователски центрове                                 | 7                | 0.74       | 5.18             |
| 8. Създадени условия за развитие на бизнеса и партньорства с бизнес общността                     | 9                | 0.85       | 7.65             |
| <b>Общо силни страни</b>                                                                          |                  |            | 44.64            |
| <b>Слаби страни</b>                                                                               |                  |            |                  |
| 1. Близост до границата с Беларус и засилени военни заплахи                                       | 10               | 0.99       | 9.90             |
| 2. Миграция на населението поради военно положение, особено сред младежта                         | 10               | 0.98       | 9.80             |
| 3. Увеличаване на компаниите за суровини и недостатъчно развитие на информационните технологии    | 7                | 0.75       | 5.25             |
| 4. Ниски нива на иновации и централи, разположени извън областта                                  | 6                | 0.69       | 4.14             |
| 5. Проблеми с ерозията на почвата                                                                 | 5                | 0.42       | 2.10             |

|                                                                                                       |    |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------|-------|
| 6. Лоши пътни условия в селските райони                                                               | 7  | 0.73 | 5.11  |
| 7. Териториални различия в развитието на общността                                                    | 6  | 0.54 | 3.24  |
| 8. Повишено замърсяване на въздуха, лошо качество на водата и проблеми с изхвърлянето на отпадъци     | 7  | 0.65 | 4.55  |
| Общо слаби страни                                                                                     |    |      | 44.09 |
| Възможности                                                                                           |    |      |       |
| 1. Създаване на съвместни предприятия и привличане на чуждестранни инвестиции                         | 9  | 0.95 | 8.55  |
| 2. Разработване на регионални програми за безвъзмездни средства за украинския бизнес                  | 8  | 0.86 | 6.88  |
| 3. Нарастващо търсене на селскостопански продукти на световните пазари                                | 7  | 0.79 | 5.53  |
| 4. Засилване на регионалното сътрудничество в областта на градската дигитализация (напр. Львов, Киев) | 7  | 0.75 | 5.25  |
| 5. Развитие на износа на високотехнологични стоки                                                     | 8  | 0.76 | 6.08  |
| 6. Подобряване качеството на пътищата и комуникацията в местните общности                             | 7  | 0.67 | 4.69  |
| 7. Насърчаване на вътрешния туризъм и създаване на международна туристическа атрактивност             | 6  | 0.55 | 3.30  |
| 8. Организиране на инвестиционни форуми за привличане на инвестиции                                   | 9  | 0.87 | 7.83  |
| Общо възможности                                                                                      |    |      | 48.11 |
| Заплахи                                                                                               |    |      |       |
| 1. Потенциални атаки от беларуската граница                                                           | 10 | 0.91 | 9.10  |
| 2. Ескалация на военновременните условия                                                              | 10 | 0.85 | 8.50  |
| 3. Миграция на икономически активното население към ЕС и други региони                                | 10 | 0.87 | 8.70  |
| 4. Оттегляне на чуждестранни инвестиции и намалена инвеститорска активност                            | 8  | 0.59 | 4.72  |
| 5. Инфлация и обезценяване на националната валута                                                     | 8  | 0.69 | 5.52  |
| 6. Повишаване на тарифите за енергия за всички категории потребители                                  | 6  | 0.45 | 2.70  |
| 7. Липса на законодателство, регулиращо дейността на агробизнеса в селските райони                    | 6  | 0.51 | 3.06  |
| 8. Повишена данъчна тежест за предприятията                                                           | 5  | 0.54 | 2.70  |
| Общо заплахи                                                                                          |    |      | 35.90 |

**Източник:** Създадена от автора.

Таблица 11

| <b>Матрица за SWOT анализ</b>                                                                          |         | <b>Възможности</b>                                                         |                                                                  |                                                                                   | <b>Заплахи</b>                        |                                                                                                       |                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|                                                                                                        | Фактори | Създаване на съвместни предприятия и привличане на чуждестранни инвестиции | Организиране на инвестиционни форуми за привличане на инвестиции | Разработване на регионални програми за безвъзмездна подкрепа за украинския бизнес | Възможна атака от беларуската граница | Заминаване и миграция на икономически активното население към страни от ЕС и други региони на Украйна | Засилване на военното положение в страната |
| Фактори                                                                                                | оценка  | 8,55                                                                       | 7,83                                                             | 6,88                                                                              | 9,1                                   | 8,7                                                                                                   | 8,5                                        |
| Силни страни                                                                                           | оценка  | Поле SO                                                                    |                                                                  |                                                                                   | Поле ST                               |                                                                                                       |                                            |
| Регионът има условия за развитие на бизнеса, социални партньорства и сътрудничество с бизнес общността | 7,7     | 65,4                                                                       | 59,9                                                             | 52,6                                                                              | 69,6                                  | 66,6                                                                                                  | 65,0                                       |
| Наличие на потенциални терени и свободни земи за привличане на инвестиции и развитие на износа         | 7,0     | 59,5                                                                       | 54,5                                                             | 47,9                                                                              | 63,3                                  | 60,6                                                                                                  | 59,2                                       |
| Развитие на експортно ориентирани предприятия                                                          | 6,9     | 58,8                                                                       | 53,9                                                             | 47,3                                                                              | 62,6                                  | 59,9                                                                                                  | 58,5                                       |
| Слаби страни                                                                                           |         | Поле WO                                                                    |                                                                  |                                                                                   | Поле WT                               |                                                                                                       |                                            |
| Близост до границата с Беларус и засилени военни заплахи                                               | 9,9     | 84,6                                                                       | 77,5                                                             | 68,1                                                                              | 90,1                                  | 86,1                                                                                                  | 84,2                                       |
| Миграция на населението поради военновременни условия, особено сред младежта                           | 9,8     | 83,8                                                                       | 76,7                                                             | 67,4                                                                              | 89,2                                  | 85,3                                                                                                  | 83,3                                       |
| Увеличаване на компаниите за суровини и недостатъчно развитие на информационните технологии            | 5,3     | 44,9                                                                       | 41,1                                                             | 36,1                                                                              | 47,8                                  | 45,7                                                                                                  | 44,6                                       |

Източник: Въз основа на Таблица 10.

Аналитичен доклад, базиран на матрицата.

Таблица 12

|                                                    |         |   |    |         |
|----------------------------------------------------|---------|---|----|---------|
| <b>Аналитичен доклад<br/>за SWOT анализ<br/>SO</b> | 2147.63 | > | ST | 2008.80 |
| >                                                  | x       |   | >  |         |
| WO                                                 | 2121.17 | > | WT | 1984.05 |

**Източник:** Въз основа на Таблица 11.

Тъй като SO е по-голям както от ST, така и от WO, логично е да се избере стратегия, фокусирана върху използването на силните страни, за да се използват възможностите и да се намалят заплахите.

Ще анализираме факторите, които са получили най-високи резултати, за да разберем основните направления на проектите, които могат да бъдат реализирани при използване на силните страни на региона. Първо, нека разгледаме следните възможности: създаване на съвместни предприятия и привличане на чуждестранни инвестиции (8,55), провеждане на инвестиционни форуми за привличане на инвестиции в региона (7,83) и разработване на регионални програми за безвъзмездна подкрепа за украинския бизнес (6,88). За тяхното използване са налични следните силни страни: регионът е създал условия за развитие на бизнеса, социално партньорство и сътрудничество с бизнес общността (7.7), има потенциални площи и свободни парцели за привличане на инвестиции и насърчаване на развитието на износа (7.0) и развитие на експортно ориентирани предприятия (6.9).

Ясно е, че за да се увеличи максимално ефектът от използването на тези възможности, би било полезно да се изготвят инвестиционни предложения, свързани със свободни поземлени парцели. В съчетание със силата на региона в създаването на условия за развитие на бизнеса, социалното партньорство и сътрудничеството с бизнес общността това може да спомогне за използване на всички налични възможности.

По същия начин могат да се анализират силните страни и заплахите. Що се отнася до заплахите, продължаващото състояние на военно положение и потенциалната заплаха от нападение от Беларус са рискове, които не могат да бъдат смекчени с традиционни методи. Следователно за тези заплахи е необходим различен тип анализ. Що се отнася до заплахата от миграция на икономически активното население към държавите от ЕС, силните страни на региона са подходящи за решаване на проблема. По-конкретно те могат да включват: създаването на условия за развитие на

бизнеса, социалното партньорство и сътрудничеството с бизнес общността (7.7), наличието на потенциални площи и свободни парцели за привличане на инвестиции и насърчаване на развитието на износа в региона (7.0) и развитие на експортно ориентирани предприятия (6.9). Създаването на нови предприятия с по-високи заплати би спомогнало за намаляване на отлива на население към страните от ЕС. Ако военните заплахи намалее, това може да се превърне във възможност, тъй като миграцията на хора от Изток ще доведе до изкуствено увеличаване на населението на Житомирска област.

Важно е обаче да се отбележи, че разчитането само на една стратегия няма да доведе до желаните резултати. Затова всички стратегии трябва да бъдат анализирани в търсене на проекти, които могат да осигурят развитието на общността.

По този начин, след провеждане на SWOT анализ на икономическото развитие на Житомирска област, става ясно, че основната заплаха е продължаващото военно положение в Украйна и близостта до беларуската граница, от която може да започне атака. Това от своя страна се отразява негативно на инвестиционното развитие и миграцията на населението в чужбина. Ето защо, за да се засили икономическото развитие на региона и неговите териториални общности, се препоръчва да се използват идентифицираните силни страни за прилагане на възможности и смекчаване на заплахите.

Числената оценка на SWOT анализа ни позволява, математически да установим факторите, които позволяват по-добър отговор на настоящите предизвикателства. Този метод също така намалява политическото влияние върху процеса на вземане на решения, тъй като на всеки фактор се присвоява числова стойност, което значително намалява персоналното въздействие.

На практика обаче този метод се прилага рядко, което показва необходимост от допълнителни изследвания по темата.

## **Заключение**

От това проучване може да се заключи, че изграждането на SWOT анализ позволява на местните власти да идентифицират силните и слабите страни на своя регион и да очертаят перспективите за растеж и съществуващите заплахи, което ще помогне за изграждането на цялостна стратегия за икономическо развитие, основана на максимално включване на силните страни и превръщането на възможностите в приложими проекти.

### Използвани източници:

- Romanuk, S. A. *Theory and Practice of Strategic Management: Monograph*. Kyiv: National Academy of Public Administration, 2019. 232 p.
- Denysenko, N. O. *Use of SWOT Analysis of the Territory in Project Decision-Making*. Urban Planning and Territorial Development: Scientific and Technical Collection. Kyiv National University of Construction and Architecture; Chief Editor M. M. Osyetrin. - Kyiv: KNUCA, 2019. - Issue 70. - Pp. 187-198. - Bibliography: 15 titles.
- Demir, S., Esbah, H., Akgün, A. *Quantitative SWOT Analysis for Prioritizing Ecotourism Planning Decisions in Protected Areas: The Igneada Case*. International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 2016, 23(5): 456–468.
- Pilko, A. D., Harda, T. P. *Modeling of Processes for Evaluating and Analyzing the Socio-Ecological-Economic Development of the Region*. Problems of Economics, 2017, No. 2. Pp. 324–330.
- Berdanova, O., Vakulenko, V., Valentyuk, I. V., Tkachuk, A. F. *Strategic Planning of the Development of United Territorial Communities*. Kyiv, 2017. 116 p.
- Maksymchuk, M. V. *Institutionalization of Regional Economic Development in Ukraine: Theory and Practice: Monograph*. State Institution "M. I. Dolishny Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine". Lviv, 2016. 394 p.
- Khokhuliak, O. *Conceptual Foundations of Strategic Planning for the Development of United Territorial Communities*. Economic Discourse, 2021, 1 (3–4). Pp. 79–86.
- Development of the Zhytomyr Region Development Strategy for the Period Until 2027* (2021). URL: <https://oda.zht.gov.ua/main/rozroblennya-proektu-strategiyi-rozvytku-zhytomyrskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku/rozroblennya-strategiyi-rozvytku-zhytomyrskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku/> (Accessed on 10.11.2024)
- Program of Economic and Social Development of Zhytomyr Region for 2024* (2024). URL: <https://oda.zht.gov.ua/main/zvity-pro-strategichnu-ekologichnu-otsinku-proyektiv-programy/programa-ekonomichnogo-i-sotsialnogo-rozvytku-zhytomyrskoyi-oblasti-na-2024-rik/> (Accessed on 10.11.2024)
- Local Budgets* (2024). URL: <https://openbudget.gov.ua/local-budget/0610000000/info/indicators?year=2023&month=12> (Accessed on 11.11.2024)

**С. Трохимишин**, докторант, Национален университет “Полесия”.  
**Научни интереси:** SWOT анализ, териториална общност, бюджет, стратегия, стратегическо планиране.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2633-7629>

**О. Булуй**, доктор по икономика, доцент, доцент в катедра "Икономика, предприемачество и туризъм". **Научни интереси:** ИТ, инвестиции, иновации.  
**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-2633-7629>

ISSN 0323-9004

# Народно стопански архив

Свищов, година LXXVII книга 4 - 2024

---

**Влияе ли се развитието на търговията  
от изградеността на пътната мрежа**

---

---

**Swot анализ на териториални общности  
в Житомирска област**

---

---

**Роля на оповестените в интернет ценности  
за Бизнес организациите в България**

---

---

**Икономическо благосъстояние в страните  
от Европейския съюз**

---

---

**Поведение на поколението Z на пазара на труда**

---

СТОПАНСКА АКАДЕМИЯ „Д. А. ЦЕНОВ“



СВИЩОВ

**РЕДАКЦИОНЕН СЪВЕТ:**

Проф. д-р Теодора Димитрова – главен редактор  
Доц. д-р Светослав Илийчовски – зам.-главен редактор  
Проф. д-р Тодор Кръстевич  
Доц. д-р Михаил Чиприянов  
Доц. д-р Жельо Вътев  
Доц. д-р Искра Пантелеева  
Доц. д-р Пламен Йорданов  
Доц. д-р Пламен Петков  
Доц. д-р Анатолий Асенов

**МЕЖДУНАРОДЕН СЪВЕТ:**

Проф. д-р ик.н. Михаил А. Ескиндаров – Финансов университет при Правителството на Руската федерация, Москва (Русия).  
Проф. д-р ик.н. Григоре Белостечник – Молдовска академия за икономически изследвания, Кишинев (Молдова).  
Проф. д-р ик.н. Михаил Ив. Зверяков – Одески държавен икономически университет, Одеса (Украйна).  
Проф. д-р ик.н. Андрей Крисоватий – Тернополски национален икономически университет, Тернопол (Украйна).  
Проф. д-р Кен О'Нийл – Университет Ълстер (Ирландия)  
Проф. д-р Ричард Торп – Университет Лийдс (Великобритания)  
Проф. д-р ик.н. Олена Непочатенко – Умански национален аграрен университет, Уман (Украйна)  
Проф. д-р ик.н. Дмитрий Лукьяненко – Киевски национален икономически университет "Вадим Гетман", Киев (Украйна)  
Доц. д-р Мария Стефан – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)  
Доц. д-р Анисоара Дуика – Университет "Валахия", Търговище (Румъния)  
Доц. д-р Владимир Климук – Брановички държавен университет, Бранович (Беларус)

**Екип за техническо обслужване:**

Технически секретар: Елена Петкова  
Стилов редактор: Анка Танева  
Превод английски: ст. преп. Венцислав Диков и ст. преп. д-р Маргарита Михайлова

**Адрес на редакцията:**

5250 Свищов, ул. „Ем. Чакъров” 2  
Проф. д-р Теодора Димитрова – главен редактор  
☎ (+359) 631 66 201  
Елена Петкова – технически секретар  
☎ (+359) 631 66 201, e-mail: nsarhiv@uni-svishtov.bg  
Благовеста Борисова – компютърен дизайн  
☎ (+359) 882 552 516, e-mail: b.borisova@uni-svishtov.bg  
Милена Александрова – компютърен дизайн  
☎ (+359) 888 303 402, e-mail: m.aleksandrova@uni-svishtov.bg

© Академично издателство „Ценов” – Свищов  
© Стопанска академия „Димитър А. Ценов” – Свищов

---

# НАРОДНОСТОПАНСКИ АРХИВ

ГОДИНА LXXVII, КНИГА 4 – 2024

---

## СЪДЪРЖАНИЕ

**Донка Желязкова, Михал Стоянов,  
Десислава Гроздева, Юлия Христова**  
Влияе ли се развитието на търговията  
от изградеността на пътната мрежа / 3

**О. Булуй, С. Трохимишин**  
Swot анализ на териториални общности в Житомирска област / 20

**Илиан Минков**  
Роля на оповестените в интернет ценности  
за Бизнес организациите в България / 41

**Величка Николова**  
Икономическо благосъстояние в страните  
от Европейския съюз / 56

**Тамара Калистратова**  
Поведение на поколението Z на пазара на труда / 72