

# РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ И ТЕХНИКИ SWOT БЕТОННЫХ КОМПЛЕКТНЫХ ТРАНСФОРМАТОРНЫХ (ЧАСТЬ II)



**АНДРЕЙ АНИЩЕНКО,**  
ЗАО «ГК «Таврида  
Электрик»,  
ведущий  
инженер



**ВИКТОР КРИВОВ,**  
Начальник  
Аналитического  
управления Аппарата СФ,  
МЭСИ,  
зав. кафедрой ГиМУ,  
Член-корр. Международ-  
ной Академии  
информационных  
процессов и технологий,  
действительный госу-  
дарственный советник РФ  
2 класса, Заслуженный  
экономист РФ,  
д.э.н.

В стратегическом планировании деятельности компаний и маркетинге широко используются матричные методы различной направленности. Одним из них является SWOT-анализ, представляющий собой метод совместного анализа внешних угроз и возможностей со слабыми и сильными сторонами внутренней среды компании.

## ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ МИКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Основными элементами микросреды (рыночной среды) предприятия являются потребители, поставщики, конкуренты, посредники и контактные аудитории (рис. 1).

Первой группой влияния в рыночной среде являются потребители. Это отдельные лица, домохозяйства, а также корпоративные потребители (предприятия), которые используют товары и/или услуги предприятия-производителя для удовлетворения своих потребностей. Сегодня важно не только изучать поведение потребителя, но и формировать его.

Поставщики для предприятия — это источник всех видов ресурсов, необходимых для осуществления бизнеса. Взаимоотношения с поставщиками — объект активной марке-

тинговой политики, и значение этой работы возрастает с обострением проблемы ограниченности ресурсов, требований к качеству товаров и услуг со стороны конечных потребителей.

Выделяется целый ряд групп конкурентов: прямые и косвенные, существующие и потенциальные и так далее. Внимание, которое предприятие уделит разработке конкурентных стратегий, всегда окупится: так предприятие может избежать разрушительных ценовых войн, колебаний объемов продаж и других негативных моментов на рынке. Грамотное позиционирование товара и реали-



Рис. 1. Структура  
маркетинговой среды предприятия

### АННОТАЦИЯ:

В первой части статьи отражены особенности маркетинговой макросреды предприятия (на примере «Московского технико-коммерческого центра Российской компании «Таврида Электрик» (ТКЦ РК ТЭЛ)), показано влияние на неё различных STEP-факторов. Во второй части статьи приведена характеристика основных элементов микросреды предприятия. Даны предложения по адаптации методики SWOT-анализа к рынку бетонных комплектных трансформаторных подстанций (КТП) в Москве и Московской области. Показаны принципы и этапы проведения такого анализа.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

SWOT-анализ, микросреда, подстанция.

### ANNOTATION:

In the first part of the article peculiarities of marketing macro environment of company (on example of «Moscow technical-commercial center of Russian company «Tavrida Electric») are shown, as well as influence of various STEP-factors on it. In the second part of the article characteristics of main elements of company's microenvironment are given. Suggestions of adaptation of SWOT-analysis method for concrete substation market in Moscow and Moscow region are given, as well as principles and steps of this analysis.

### KEYWORDS:

SWOT-analysis, microenvironment, substation.

# -АНАЛИЗА НА ПРИМЕРЕ АНАЛИЗА РЫНКА ПОДСТАНЦИЙ В МОСКВЕ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

зация его средствами маркетинг-микса позволяют использовать конкурентов не как противников, а как партнёров по работе.

Посредники — это компании, с которыми предприятие непосредственно сталкивается в процессе работы по продвижению товаров и услуг потребителям. К ним относятся торговые посредники, фирмы, специализирующиеся на организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых и коммерческих услуг, кредитно-финансовые учреждения. Значение создания взаимовыгодных отношений с посредниками постоянно возрастает.

Контактная аудитория — это любая группа, которая проявляет интерес к предприятию или может проявить его в будущем, а также оказать влияние на способность предприятия достигать цели.

Существуют различные методы анализа микросреды предприятия. Например, можно использовать модель пяти сил конкуренции, пяти центров давления на предприятие и, соответственно, пяти групп конкурентных стратегий этого предприятия (модель М. Портера, 1985 год). К прямым конкурентам отнесём компании, которые уже работают на одних с рассматриваемым предприятием рынках (в 2007 году), ориентированы на те же целевые группы клиентов, с использованием тех же технологий. В нашем случае, для предприятия «Московский ТКЦ РК ТЭЛ» прямыми конкурентами, наиболее заметными на рынке бетонных КТП, в рассматриваемый период являлись представители премиум-класса производителей (то есть производящих высококачественный продукт): ЭЗОИС, ОАО «ПО Элтехника», Группа компаний «Хайтек», Специнжэлектро, ОАО «МЭЛ». Сравним их по следующим показателям:

1. Диапазон мощностей (кВА) для одно- и двухтрансформаторных комплектных подстанций.

2. Стоимость самого распространенного варианта комплектной трансформаторной подстанции (бетонная КТП 2х630 кВА 10(6)/0,4 кВ) без учёта НДС.

Результаты сравнения — в табл. 1.

Табл. 1

**Московский ТКЦ РК ТЭЛ  
и его прямые конкуренты**

Компания	Диапазон мощностей, кВА	Типовая стоимость, млн руб.
ЭЗОИС	25 — 1600	3,2
Таврида Электрик	100 — 1600	3,1
Элтехника	100 — 1250	3,1
Хайтек	160 — 1600	3,4
Специнжэлектро	100 — 630	3,1
МЭЛ	250 — 1000	3,1

Угроза выхода на рынок нового производителя премиум-класса мала из-за необходимости владения производственными комплексами различного профиля (бетонные изделия и электротехническое оборудование). Высококачественный продукт западных производителей будет здесь неконкурентоспособен вследствие высоких расходов на транспортировку.

Власть поставщиков в данном случае невелика, так как все производители бетонных КТП класса «премиум» имеют собственное производство комплектующих.

Власть потребителей на рассматриваемом рынке очень велика, так как предложения производителей-лидеров не сильно отличаются по цене, и они все готовы предоставить широкий спектр дополнительных услуг к бетонной КТП (проектирование, согласование с заинтересованными организациями, доставка, монтаж, послепродажное обслуживание; персональные проекты; сверхкомпактные варианты подстанций и так далее).

## РАЗВИТИЕ КОНЦЕПЦИИ И ТЕХНИКИ SWOT-АНАЛИЗА ПОЛОЖЕНИЯ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ

Первой версией концепции SWOT-анализа, автором которой называют Альберта Хэмфри, был SOFT-анализ, в котором положительные внешние факторы (как имеющиеся, так и ещё только ожидаемые) объединялись в группах Satisfactory и Opportunity, а внутренние — в группах Fault и Threat.

Заметим, что сегодня SWOT-анализ можно было бы отнести к общеизвестным инструментам маркетингового планирования с почти полувековой историей развития.

Многочисленная литература (например, [2—7]), в основном, даёт более-менее подробное изложение образования структуры и содержания так называемой SWOT-матрицы (в нашем случае, таблица 2). Обычно при составлении SWOT-анализа внутренняя среда компании (факторы квадрантов «S» и «W» в SWOT-матрице) в значительной степени понятна. Однако информационное многообразие внешней части маркетинговой среды (квадранты «O» и «T») ставит перед маркетологом, проводящим SWOT-анализ, трудноразрешимую проблему избыточности и спорной надёжности маркетинговой информации. Поэтому проведение SWOT-анализа в этой его части необходимо осуществлять с учётом результатов STEP (PEST)-анализа (см. таблицы 1 и 2 в первой части статьи в № 5/2011 журнала «ЛОГИСТИКА»).

Один из подходов, облегчающих проведение SWOT-анализа и являющихся примером его развития, подробно описан в [1], где использована концепция «маркетингового экологического равновесия». Термин «marketing ecology» введён в научное употребление американским профессором Сайманом Маджаро [8], который провёл убедительную аналогию между экологией в живой природе и в маркетинге. В [1] подробно представлен разработанный В.И. Черенковым с сотрудниками перекрёстный динамический SWOT-анализ, который отличается специальной подготовкой входящих в матрицу данных, а также наличием своеобразных обратных связей между всеми четырьмя квадрантами («S», «W», «O», «T») SWOT-анализа. Эти обратные связи определены авторами терминами «Усиления» (обратная связь от «O» к «S»), «Ограничения» (от «W» к «O»), «Проблемы» (от «T» к «W») и «Уязвимость» (от «T» к «S»). Главным, по мнению автора [1], для выполнения перекрёстного динамического SWOT-анализа является понимание концепции маркетингового экологического равновесия и постановка маркетинговых

стратегических целей. Причём, достижимость этих целей является важнейшим условием при их постановке.

Как видно из этого краткого обзора маркетинговых концепций, связанных со SWOT-анализом, последний не является на сегодня неким хрестоматийным инструментом, он постоянно совершенствуется, поскольку продолжает привлекать внимание исследователей. Причём, этот процесс и сегодня остаётся творческим и плодотворным, поскольку, помимо необходимости освоения техники стратегического маркетингового анализа, требует от исследователя особого профессионального «маркетингового чутья».

Рассмотрим подробнее структуру SWOT-анализа (метода совместного анализа рыночной микросреды и внутренней среды предприятия). Термин SWOT — это аббревиатура от сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats) на рынке. В анализ SWOT входят: изучение тенденций показателей развития фирмы, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков фирмы, определение целей и задач фирмы, исследование внешней среды для выявления её возможностей и угроз.

Для проведения SWOT-анализа в 2007 году в интересах ТКЦ РК ТЭЛ одним из авторов был разработан и разослан экспертам (четырёх ведущим сотрудникам «Таврида Электрик» в России, в том числе, Московского ТКЦ РК ТЭЛ) вопросник, содержащий в каждом из четырёх полей матрицы («S», «W», «O», «T») по три фактора, являвшихся наиболее важными и показательными для рынка бетонных КТП на тот период времени.

**Сильные стороны предприятия:**

1. Наличие собственной базы научно-исследовательских и конструкторских работ позволяет оперативно реагировать на изменения технологических и экологических факторов.

2. Низкая постоянная составляющая затрат на производство продукции, полученная за счёт расположения производственных мощностей на территории с низкой стоимостью земли и низким уровнем заработной платы.

3. Собственное производство электрооборудования, необходимого для изготовления бетонных КТП.

**Слабые стороны предприятия:**

1. Предприятие-производитель располагается далеко от рынка сбыта, то есть имеют место транспортные расходы и риск, связанный с транспортировкой.

2. Нет широкого модельного ряда бетонных КТП.

3. Недостаточная по сравнению с конкурентами обеспеченность

профессиональными кадрами монтажно-наладочных бригад.

**Возможности:**

1. Бум жилищного и коммерческого строительства в Московской области, как следствие — увеличение спроса на составляющие инженерных сетей.

2. Нехватка мощностей для передачи и распределения электроэнергии для уже существующих потребителей.

3. Создание технико-внедренческих особых экономических зон в Дубне и Зеленограде.

**Угрозы:**

1. Монополизация рынка.

2. Прямые конкуренты ООО «Московский ТКЦ РК ТЭЛ» на рассматриваемом рынке — весьма солидные компании и группы компаний, поэтому с их стороны угроза достаточно велика.

3. Потенциальная угроза политической нестабильности в регионе расположения производства.

Обработанные автором оценки экспертов по всем 12-ти факторам сведены в табл. 2.

Табл. 2

**Матрица балльного SWOT-анализа рынка бетонных КТП в московском регионе в 2007 (слева от черты) и 2009 годах (справа от черты)**

Внешняя среда	Внутренняя среда						
	Слабые стороны (W)			Сильные стороны (S)			
	I	II	III	IV	V	VI	
Возможности (O)	A	-1 / -1	-1 / 0	-3 / 0	+2 / +1	+1 / +1	0 / +1
	Б	-1 / -1	0 / 0	-2 / -1	0 / +2	+2 / +2	+2 / +1
	В	-1 / 0	-1 / 0	-2 / 0	+3 / 0	0 / 0	+1 / 0
Угрозы (T)	Г	0 / 0	-1 / 0	-3 / -2	+2 / 0	+3 / 0	+2 / 0
	Д	0 / -1	-2 / -2	-3 / -2	+2 / +1	+1 / +1	+3 / 0
	Е	-3 / -3	0 / 0	0 / -1	0 / 0	0 / 0	+1 / 0
	Ж	0 / 0	0 / -3	0 / -1	0 / 0	0 / 0	0 / 0
<b>Сумма оценок влияний на компанию факторов внутренней (I—VI) и внешней (A - Ж) среды: +1 / -6.</b>							
		<b>2007 год</b>			<b>2009 год</b>		
I	Удалённость производства от рынка сбыта				Удалённость производства от рынка сбыта		
II	Отсутствие широкого модельного ряда				Возросшие постоянные расходы		
III	Недостаточная обеспеченность кадрами для МНР				Отсутствие лобби для продвижения на рынок КТП Москвы		
IV	Собственная база НИОКР				Собственная база НИОКР (выход на токи до 2000 А)		
V	Низкие постоянные затраты				База конструкторских и проектных решений по ретрофиту		
VI	Производство комплектующих				Производство комплектующих в РФ		
A	Бум строительства в регионе				Переход крупных заказчиков на централизованные закупки		
Б	Нехватка сетевого оборудования				Нехватка и износ сетевого оборудования		
В	Создание ОЭЗ				—		
Г	Монополизация рынка				Монополизация рынка		
Д	Угроза прямой конкуренции				Угроза прямой конкуренции		
Е	Политические риски				Политические риски		
Ж	—				Резкое сокращение темпов строительства		

### Поясним последовательность составления матрицы:

1. Определялся объект анализа (бизнес-единица), в данном случае — КТП.

2. Определялись критерии отбора, на основании которых выбирались эксперты (в данном случае, это 4 ведущих специалиста Центрального офиса «Таврида Электрик» в России и Московского ТКЦ РК ТЭЛ): анализ проводился методом экспертных оценок, причём, рейтинговых коэффициентов для экспертов не вводилось.

3. Разрабатывался формат для занесения экспертами результатов анализа факторов (было принято по три фактора в каждой группе формата) и формат итоговой формы (результата) анализа.

4. Каждым из экспертов заполнялся принятый в пункте 3 формат, при этом использовалась следующая шкала оценок в баллах: негативное влияние: (–3) — сильное, (–2) — среднее, (–1) — слабое; (0) — влияние отсутствует; позитивное влияние: (+1) — слабое, (+2) — среднее, (+3) — сильное. Далее рассчитывали сумму всех оценок эксперта.

5. Итоговый формат анализа, представленный в табл. 2, получался суммированием балльных оценок экспертов и нахождением средних значений каждого фактора.

По результатам проведённых маркетинговых исследований автором для компании ООО «Московский ТКЦ РК ТЭЛ» даны также следующие рекомендации:

1. Укомплектовать высокопрофессиональным персоналом монтажно-наладочные бригады для обеспечения возможности быстро и качественно монтировать бетонные КТП непосредственно на площадках потребителей.

2. Рассмотреть возможность временного снижения цены на 5% для целевого сегмента КТП с целью проникновения на обсуждаемый рынок.

3. Расширить модельный ряд бетонных КТП.

4. Организовать и постоянно вести широкую рекламную кампанию в заинтересованных кругах с целью устранения «информационного голода» у потенциальных потребителей и привлечения их к долгосрочному сотрудничеству.

Наступивший в России в конце 2008 года экономический кризис серьёзно изменил ситуацию, в том числе и на исследуемом рынке КТП. В связи с этим в 2009 году одним из авторов организован и проведён совместно с экспертами внеплановый SWOT-анализ. Причём, количество и содержание факторов по каждой из четырёх групп соответствующей матрицы было автором изменено. Полученный в результате этих изменений новый вопросник был разослан прежним экспертам (как в 2007). Оцениваемые факторы и их экспертные оценки для каждого из четырёх полей новой матрицы SWOT-анализа состояния рынка бетонных КТП в 2009 году представлены также в табл. 2.

### Сравним результаты SWOT-анализа в 2007 и 2009 годах.

Итоговый показатель 2007 года — «плюс 1» — подтверждал слабо благоприятную обстановку на рынке КТП для Московского ТКЦ РК ТЭЛ. А вот итоговый результат 2009 года («минус 6») показал руководству компании, что необходимо переключать внимание и соответствующее финансирование на другие рынки. Одним из направлений изменения поведения компании на рынке электротехнической продукции могло стать развитие ретрофита (модернизация наиболее изношенных частей

существующего распределительного электросетевого оборудования), что и было сделано [9].

Таким образом, предложен и реализован применительно к Московскому ТКЦ РК ТЭЛ (на примере бизнес-единицы «бетонные КТП») метод динамического SWOT-анализа, основными особенностями проведения которого являются следующие принципы и этапы:

1. До начала работы с экспертами, участвующими в проведении SWOT-анализа, оценивается влияние различных типов STEP-факторов при анализе маркетинговой макросреды компании «Московский ТКЦ РК ТЭЛ». По результатам STEP-анализа делается вывод о достижимости поставленной перед компанией цели. В данном случае целью был выход на существующий рынок бетонных КТП или укрепление позиций на нём. Пример реализации этого этапа отражён в данных табл. 1 и 2 первой части статьи в № 5/2011 журнала «ЛОГИСТИКА».

2. Проводится отбор экспертов для проведения SWOT-анализа, которых знакомят с результатами STEP-анализа. Формат соответствующей матрицы, число и содержание факторов по каждой группе её формата — всё это, как описано выше (табл. 2), разрабатывается специалистом по маркетингу Центрального офиса «Таврида Электрик» в России.

3. Число и содержание факторов по группам формата матрицы (в виде вопросника, предлагаемого экспертам) может оперативно меняться — как в зависимости от существенных изменений внешней среды для компании, так и в связи с серьёзными изменениями в деятельности основных её конкурентов. Причём, в этих случаях проводится внеочередной SWOT-анализ (с участием тех же экспертов). Результаты такого анализа могут заметно отличаться от предыдущего «планового» SWOT-анализа.

4. По окончании запланированного срока реализации выбранной стратегии оценивается её эффективность.

### Библиографический список

1. П. Дойль. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999.
2. В.И. Черенков. Об истории и развитии концепции и техники SWOT-анализа. — «Маркетинг и маркетинговые исследования», № 6 (84), дек. 2009, с. 434.
3. Worthington B.C. *The Business Environment*. — Prentice Hall, 2006, p. 509.
4. Фольмут Х.И. Инструменты контроллинга. От А до Я / Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1998.
5. Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. Основы маркетинга / Пер. с англ. — М.: СПб.; К.: Вильямс, 1998.
6. Е.П. Голубков. Основы маркетинга.: Учебник. — М.: Финпресс, 1999.
7. А.П. Панкрухин. Маркетинг: Учебник. — М.: ИКФ Омега-Л, 2002.
8. S. Majaro. *International Marketing. A Strategic Approach to World Markets* — Routledge, 1993.
9. А.Н. Анищенко. Ретрофит — экономически обоснованное решение проблемы модернизации электросетевого хозяйства. — Журнал «Вестник», № 2 (21), изд. ун-та «Дубна», Дубна, дек. 2009, с. 60. См. также: Журнал «Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция (РИСК)», № 1, 2010. — М.: Изд. ИТКОР, с. 8.