

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ SWOT-АНАЛИЗА ТОРГОВОГО КЛАСТЕРА РЕГИОНА

Аннотация: SWOT-анализ как инструмент оценки рыночного состояния торгового кластера региона позволяет оценить маркетинговую ситуацию, провести аудит маркетинга по его отдельным составляющим: возможности, угрозы, сильные и слабые стороны экономических субъектов. В статье рассматривается методический подход применительно к торговому кластеру региона. Сделан вывод, что при анализе торгового кластера региона целесообразно использовать концепцию маркетинга 4С.

Ключевые слова: *SWOT-анализ, инструмент, торговый кластер, регион.*

UDK 332.145

O. V. Koroleva

METHODOLOGICAL APPROACH TO CONDUCT THE SWOT ANALYSIS OF THE TRADE CLUSTER OF THE REGION

Abstract: SWOT analysis as a tool for assessing the market position of cluster in the region allows to evaluate the marketing direction, to conduct an audit of marketing of its individual components: opportunities, threats, strengths and weaknesses of economic actors. The article considers methodical approach to trade cluster of the region. The conclusion is drawn that trade cluster of the region it is reasonable to use the concept of marketing 4C.

Keywords: *SWOT analysis, tool, trade cluster, region.*

Введение

SWOT-анализ как инструмент оценки рыночного состояния экономического субъекта методологически разработан достаточно подробно, однако в плане пространственного размещения экономики этот инструмент управления применяется скорее в порядке исключения [1]. Нами предпринята попытка обосновать подход, предполагающий выделение в кластере крупнейших игроков на рынке — торгово-развлекательные центры, крупные рынки, супермаркетинги, определяющие лицо кластера.

Посредством SWOT-анализа описывается с позиции возможностей и угроз основные положительные и отрицательные воздействия факторов внешней среды в виде сильных и слабых сторон на деятельность и взаимодействие экономических субъектов региона, в частности, торгового кластера.

Историко-генетические аспекты SWOT-анализа торгово-промышленных компаний

Представляют интерес историко-генетические аспекты становления SWOT-

анализа, позволяющие обратить внимание на важные, но не всегда заметные аспекты деятельности производственных и торговых предприятий. Так, при анализе сильных сторон различного бизнеса, часто рассматриваются базовые характеристик экономического субъекта, складывающиеся на основе достигнутых успехов, накопленного опыта, наличия передовой технологии и современного оборудования, подготовленного высококвалифицированного персонала, обеспечивающего высокое качество выпускаемой продукции, разработки и внедрения известной торговой марки, доступе к уникальным ресурсам, выгодному месторасположению и т. д. Зачастую выходят из сферы внимания важные характеристики, которые при соответствующем подходе демонстрируют своеобразные «скрытые сильные стороны». Наглядный пример данного подхода — успех компании «Зингер» по производству. Основатель компании, будучи инженером-механиком, внес принципиальное изменение в их конструкцию, запатентовал его и стал выпускать бытовые швейные машинки под торговой маркой

«Зингер». Первоначально они продавались в Америке и Европе, но возможности расширения рынка были невысоки и в конце XIX компания стала осваивать российский рынок. Сопоставив транспортные расходы по доставке швейных машинок и комплектующих из США с затратами на производство, владелец фирмы принял решение сформировать новую сильную сторону — организовать производство в России. Коммерческому успеху способствовали:

- выбор месторасположения завода на пересечении железнодорожных транспортных путей (г. Подольск Московской губернии), что обеспечивало быструю доставку продукции во многие регионы страны, близость к Москве — крупнейшему потребителю этой продукции;

- наличие престижного нового товара, который создает потребителю новые возможности в быту и в обществе.

Сильные стороны любого субъекта неизбежно дополняются слабыми. В рассматриваемом нами примере фирме пришлось выявить и нейтрализовать слабые стороны:

- слишком узкий ассортимент выпускаемой продукции;

- недостаточная репутация компании на обширном российском рынке;

- высокая стоимость швейной машинки. Следует обратить внимание на изящное решение проблемы — поддержание престижной (брендовой) цены, подтверждавшей высокое качество продукции сочеталось с применением социального маркетинга — продажа дорогостоящих машинок производилась в кредит без процентов при условии, что покупатель становился собственником только после окончательной ее оплаты;

- недостаточная квалификация рабочего персонала уездного городка. Пришлось искать инструменты социального свойства: была построена больница для рабочих, школа и училище для их детей.

То есть был разработан и внедрен комплекс маркетинга 4P (продукт, цена, продвижение товаров на рынке и доставка продукта потребителям) задолго до его теоретического оформления Н. Борденом [2] и Ф. Котлером [3].

Возможности или благоприятные обстоятельства, которые экономический субъект может использовать для получе-

ния на рынке преимущества в конкурентной борьбе, были проанализированы и использованы компанией «Зингер» следующим образом:

- рост спроса населения на швейные машинки обеспечивался приближением производства и продаж к потенциальному потребителю через развитие фирменной торговой сети в губернских и уездных городах России;

- появление новых технологий изготовления продукции сразу нашло реализацию в производстве комплектующих изделий на российских предприятиях;

- рост уровня доходов городского и сельского населения был учтен в организации торговых точек по всей России на основе исследования экономического потенциала в регионах (численность населения, количество занятых, размер зарплат, состав семей и т. д.).

Угрозы — это события, наступление которых может оказать неблагоприятное или даже разрушающее воздействие на реализацию стратегии экономического субъекта, независимо от его поведения. Так, для немецкой компании «Зингер» такой угрозой стала первая мировая война, вызвавшая рост антигерманских настроений. На фоне этих событий компания была переименована в американскую (филиалом которой она по существу и являлась), ввел пенсии семьям, в которых мужчины были призваны на фронт, приступил к производству боеприпасов для российской армии. В полной мере преодолеть действие угрозы не удалось. Традиционное отношение к немецкой продукции как качественной хорошо «работало» на стадии завоевания рынка, но в военное время привело к гибели фирмы — начались погромы ее офисов, резко упал объем продаж. Сейчас трудно сказать, можно ли было уклониться от угрозы, и какие механизмы были для этого необходимы.

В целом, анализ деятельности преуспевающей компании показал, что сильные и слабые стороны — это внутренние черты ее деятельности, а, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и не всегда подвластны воздействию экономического субъекта, но должны служить основанием для формирования стратегии поведения на рынке.

Возможности и угрозы торговых предприятий и торгового кластера Воронежской области

В настоящее время одной из существенных угроз для торговых предприятий и их кластерных образований наряду с военными конфликтами выступают политические противоречия, перерастающие в экономические войны и кредитные риски [4] (в том числе, вызванные антироссийскими экономическими санкциями). Угрозу экономическим субъектам несет и деятельность транснациональных корпораций (ТНК) — наиболее активных участников международного рынка капиталов, создавших мощную интернациональную систему [5, с. 17].

Мы сделали попытку выявить взаимопозиционирование экономических субъектов на рынке в рамках региона при наличии его устойчивых характеристик. Рисин И. Е. и Трещевский Ю. И. предложили методологический подход к разработке кон-

цептуального, методического и инструментального обеспечения процессов разработки и реализации региональной кластерной политики [6]. Методический подход к оценке и разработке условий кластеризации социально-экономического пространства, разработанный Вертаковой Ю. В., Рисиным И. Е. и Трещевским Ю. И. [7, с. 1109—1118], в достаточной степени применим и к торговому кластеру.

В этой связи мы полагаем актуальным для кластера в процессе построения SWOT-матрицы для целей управленческого воздействия сфокусировать внимание на построении четырех групп различных стратегий. В ее основу закладывается парная комбинация внутренних и внешних обстоятельств для каждого весомого экономического субъекта кластера. Совместному анализу подвергаются пары показателей сила и возможности со слабостью и угрозами: (S—O), (S—T), (W—O), (W—T) (табл. 1).

Таблица 1

Парные показатели экономических субъектов кластера для выработки набора экономических стратегий в социально-экономическом пространстве

Показатели	Слабость O	Угрозы T
Сила S	S-O	S-T
Возможности W	W-O	W-T

В результате анализа данных по каждой паре показателей формируется набор стратегий для каждого из избранных экономических субъектов. В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT-анализ рассматривается как самостоятельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, пяти конкурентных сил М. Портера по таким разделам кластера, как:

— внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в стратегиях

экономических субъектов (или которые могут ими стать);

— слабости компании, ее уязвимые места в конкуренции и препятствия в использовании определенных благоприятных обстоятельств, потребность в корректировке исходя из стратегических соображений;

— благоприятные возможности компании на реальные шансы на успех при использовании квалификации ее сотрудников и доступа к ресурсам.

Для оценки этих возможностей применяется метод их позиционирования в матрице возможностей (табл. 2).

Таблица 2

Матрица возможностей экономического субъекта

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на экономический субъект		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	поле «BC»	поле «BU»	поле «BM»
Средняя	поле «CC»	поле «CU»	поле «CM»
Низкая	поле «NC»	поле «NU»	поле «NM»

Для экономического субъекта имеют большое значение возможности, попадающие в поля верхнего левого сегмента «ВС», «ВУ» и «СС», которые следует в обязательном порядке использовать. Возможности, попадающие на поля нижнего правого сегмента «СМ», «НУ» и «НМ», не играют для него существенного значения, а потому не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на границу разделения данных сегментов, поля «НС», «СУ», «ВМ», позитивное решение об их использовании целесообразно принимать при наличии достаточных ресурсов. В качестве возможностей мы выделяем:

— рост расходов целевых потребителей на потребление в 2015 г. сравнении с предыдущим 2014 годом;

- устойчивый рост средней месячной заработной платы жителей;
- возрастание роли качества обслуживания для целевых потребителей;
- популяризация автоматизированного подхода в розничной торговле;
- рост склонности потребителей к безналичным расчетам;
- рост осведомленности потребителей;
- влияние некомфортных климатических условий в пользу посещения оборудованных крытых торговых помещений.

Матрица возможностей дополняется матрицей угроз экономическому субъекту, представленной в табл. 3.

Таблица 3

Матрица угроз экономическому субъекту

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз экономическому субъекту			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	поле «ВР»	поле «ВК»	поле «ВТ»	поле «ВЛ»
Средняя	поле «СР»	поле «СК»	поле «СТ»	поле «СЛ»
Низкая	поле «НР»	поле «НК»	поле «НТ»	поле «НЛ»

По характеру своего воздействия на экономический субъект матрица угроз асимметрична матрице возможностей. Верхний левый сегмент (поля «СР», «ВР», «ВК») представляет собой наибольшие угрозы экономическому субъекту и ему следует уделять наибольшее внимание. Правый нижний сегмент (поля «НТ», «НЛ», «СЛ»), наоборот, свидетельствует о наименьшем влиянии угроз, в силу чего ему можно уделять наименьшее внимание.

Среди основных угроз реализации маркетинговых стратегий торговых предприятий следует выделить:

- быстрое развитие сети гипермаркетов в г. Воронежа;
- рост цен на торговую недвижимость;
- отсутствие привычки у потребителей совершать покупки на длительный срок.

В целях определения направления и возможностей управляющего воздействия со стороны государственных и муниципальных органов на основании про-

веденного анализа целесообразно составлять конкурентный профиль торгового кластера, фрагмент которого представлен в табл. 4.

Подобный кластерный анализ целесообразно производить не только в целом по городу, но и отдельным муниципальным округам и районам в качестве социально-экономической базы при расчете потребности в торговой сети в соответствии с Правилами установления субъектами Российской Федерации нормативов минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов, утвержденных постановлением Правительства РФ от 9 апреля 2016 г. № 291 [8]. В этой связи мы считаем, что для оценки торгового кластера наиболее приемлемой является концепция совершенствования внешней и внутренней маркетинговой среды — концепция 4С, элементами которой являются:

- 1) Customer needs and wants — покупательские нужды и потребности;
- 2) Cost to the customer — покупательские затраты;

Конкурентный профиль ведущих экономических субъектов торгового кластера
г. Воронежа в 2015 г.

№ п/п	Экономические субъекты	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Дискаунтер «Магнит»	комфортные условия в торговом зале; простота выкладки и размещения товаров в торговом зале; низкий уровень цен за счет низких затрат по обслуживанию торгового зала; проведение многочисленных акций по стимулированию продаж; проведение маркетинговых исследований.	недостаточно развитая инфраструктура; недостаточное участие в благотворительных мероприятиях и спонсорстве; отсутствие стратегического контроля деятельности; недостаточное количество мероприятий по формированию лояльности потребителей. бюджетный ассортимент
2	Рынок «На Кольцовской»	низкий уровень цен наряду с широким ассортиментом продуктов питания; продажа сырого мяса и рыбы; возможность обсуждения окончательной цены с продавцом высокая степень лояльности со стороны продавцов	некомфортные условия совершения покупки; зависимость от погодных условий; нестабильность качества продаваемой продукции; случаи нарушения санитарных норм; проблемы с парковкой и транспортом.
3	Гипермаркет Линия	широкий ассортимент; наличие цехов по производству полуфабрикатов, выпечке собственной продукции; высокий уровень и скорость обслуживания; использование современного торгового оборудования; удачные схемы размещения товара на торговых площадях.	уровень цен выше, чем в дискаунтере и на рынках; слишком низкий режим холодильного оборудования, создающий некомфортные условия для покупки; небольшое количество мест для взвешивания фруктов и овощей; редкое проведение рекламных акций и дегустаций.
4	Гипермаркет «О'Кей»	широкий ассортимент; наличие бесплатной парковки; музыкальное оформление зала; наличие продавцов-консультантов; наличие кафе; большое количество камер хранения.	уровень цен выше, чем в дискаунтере и на рынках; медленное обслуживание у кассы; неудобное расположение товаров в торговом зале; проблемы расчета пластиковыми карточками; слабая коммуникационная политика, редкое проведение рекламных акций и дегустаций.
5	Рынок «Юго-Западный»	широкий ассортимент; выгодное территориальное расположение. низкий уровень цен; близость конкурирующих ТРЦ (Армада, Юго-Запад); рынок Купеческий	удаленность от центра города; случаи нарушения санитарным нормам; проблемы с парковкой; низкий уровень сервиса и подготовки торгового персонала; зависимость от погодных условий. проблемы расчета пластиковыми карточками
6	ТЦ «Метро»	умеренные цены; возможности безналичного расчета; выгоды для потребителя при осуществлении покупок оптом; наличие достаточного количества негабаритных тележек для покупки	недостаточный ассортимент; постоянные очереди; недостаточная площадь торгового зала; несвоевременное пополнение товарных запасов; редко проводятся рекламные акции

3) Communication — информационный обмен;

4) Convenience — удобство.

Выводы

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что в качестве приоритета деятельности торгового кластера выделяются предпочтения потребителей. Этот приоритет действует на всех без исключения этапах процесса производства и реализации товаров или услуг. Согласно концепции 4С обязательными факторами, которые необходимо учитывать при разработке концепции маркетинга, являются: поставщики, конкуренты, контактные аудитории, что важно для оценки торгового кластера в целом, тогда как в концепции 4Р эти факторы не являются определяющими. Если в рамках концепции 4Р для предприятия управление потребителем заранее обречено на провал, так как этот элемент внешней среды и практически не поддается управлению [2], то в рамках социально-экономического пространства торгового кластера оно более предпочтительно и поддается управлению путем создания, например, транспортных маршрутов, строительства культурно-развлекательных и торговых объектов, благоустройства улиц и скверов и т. д. Это направление представляется нам наиболее перспективным именно с позиции поиска инструментов социально-экономического регулирования пространственных структур.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рисин И. Е. О результатах стратегического анализа и конкурентных преимуществах Воронежской области. О разработке миссии и стратегических целях социально-экономического развития Воронежской области / И. Е. Рисин. — Воронеж, 2016. [file:///F:/2003.05.16/O%20результата-](#)

[%20стратегического%20анализа1.pdf](#)

2. 4Р маркетинг / <http://www.studfiles.ru/preview/2265831/>

3. Котлер Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер ; Общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. — М. : Прогресс, 1990. — 736 с.

4. Воронин В. П. Роль мониторинга кредитных рисков в обеспечении экономической безопасности организации / В. П. Воронин, И. М. Подмолодина, Е. М. Коновалова и др. // Экономика и предпринимательство. — 2014. — № 10 (51). — С. 709—715.

5. Мировая экономика : Краткий курс лекций / В. П. Воронин, Г. В. Кандакова, И. М. Подмолодина ; под ред. В. П. Воронина. — М. : Юрайт-Издат, 2003. — 204 с.

6. Рисин И. Е. Региональная кластерная политика: концептуальное, методическое и инструментальное обеспечение : монография / И. Е. Рисин, Ю. И. Трешевский. — М. : Русайнс, 2015. — 168 с.

7. Vertakova Yu. V. The methodical approach to the evaluation and development of klustering conditions of socio-economic space / Yu. V. Vertakova, I. E. Risin, Yu. I. Treshevsky ; Proceedings of the 27th Chinese Control and Decision Conference, CCDC 2015. 27. 2015. — S. 1109—1118.

8. Правила установления субъектами Российской Федерации нормативов минимальной обеспеченности населения площадью торговых объектов (утв. постановлением Правительства РФ от 9 апреля 2016 г. № 291). — Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71274778/>

Московская академия экономики и права (Воронежский филиал)

Королева Ольга Вячеславовна, кандидат экономических наук, зав. кафедрой экономических дисциплин

E-mail: vrn-koroleva@yandex.ru

Тел. 8 952 952 5852