

Кравец Елизавета Павловна,
Студентка, Школа экономики и менеджмента,
ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет»
Kravets Elizaveta Pavlovna,
Student, School of Economics and Management,
Far Eastern Federal University

**ИНТЕГРИРОВАНИЕ SWOT И PEST-АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ
МОРСКОГО ТРАНСПОРТА (НА ПРИМЕРЕ АО «РОСНЕФТЕФЛОТ»)
INTEGRATED SWOT AND PEST ANALYSIS AS A STRATEGIC RISK
MANAGEMENT TOOL FOR A MARITIME TRANSPORT ENTERPRISE
(THE CASE OF JSC ROSNEFTEFLOT)**

Аннотация. В статье на примере АО «Роснефтефлот» показано, как интеграция SWOT и PEST-анализа с конкурентным анализом превращает их из описательных инструментов в полноценную систему риск-менеджмента. Взвешенная оценка макросреды выявила ключевые риски (экологические инциденты, санкции, кадровый дефицит) и возможности (развитие Севморпути, поддержка государства). Обнаружен эффект «спящего лидера»: сильная операционная база не транслируется в рыночную видимость. Предложена матрица приоритизации управленческих решений по снижению зависимости от одного клиента и вида услуг.

Abstract. The article uses Rosnefteflot JSC as a case study to demonstrate how integrating SWOT and PEST analyses with competitive analysis transforms them from descriptive tools into a fully-fledged risk management system. A weighted assessment of the macroenvironment identified key risks (environmental incidents, sanctions, staff shortages) and opportunities (development of the Northern Sea Route, government support). A "sleeping leader" effect was uncovered: a strong operational base fails to translate into market visibility. A prioritization matrix for management decisions is proposed to reduce dependence on a single client and a single type of service.

Ключевые слова: Риск-менеджмент, SWOT-анализ, PEST-анализ, морской транспорт, конкурентный анализ, диверсификация.

Keywords: Risk management, SWOT analysis, PEST analysis, maritime transport, competitive analysis, diversification.

Введение

Актуальность обращения к инструментам стратегического анализа применительно к предприятиям морского транспорта обусловлена высокой изменчивостью внешней среды отрасли: экологические инциденты, санкционные ограничения для операторов флота риски, которые невозможно оценить точно, без системного подхода. Одновременно распространённая практика применения SWOT и PEST-анализа как двух несвязанных, формально заполняемых таблиц снижает управленческую ценность этих инструментов: риски макросреды (PEST) и внутренние ресурсы компании (SWOT) редко сводятся исследователями в единую систему приоритетов.

Цель настоящей статьи – показать на примере конкретного предприятия отрасли, каким образом интеграция SWOT и PEST-анализа с конкурентным анализом позволяет перейти от описательной оценки среды к прикладной системе управления стратегическими рисками.

Задачи исследования: 1) систематизировать методологические основания совместного применения SWOT и PEST как инструментов риск-менеджмента; 2) провести взвешенную оценку факторов макросреды предприятия морского транспорта; 3) сопоставить результаты



внутреннего и конкурентного анализа с внешними рисками; 4) сформулировать приоритизированные направления управленческих решений.

Объектом исследования выступает АО «Роснефтефлот» – оператор буксирного и танкерного флота, дочернее общество ПАО «НК «Роснефть». Информационной базой послужили открытые данные компании, отраслевые обзоры и материалы собственного маркетингового исследования, проведённого в 2026 году.

1. Теоретико-методологические основы интеграции SWOT и PEST-анализа в риск-менеджменте

Инструментарий стратегического маркетингового анализа традиционно включает SWOT и PEST-анализ как базовые методы диагностики положения компании [4]. SWOT-анализ используется для сопоставления внутренних сильных и слабых сторон организации с внешними возможностями и угрозами [2]. PEST-анализ, в свою очередь, структурирует факторы макросреды. Ограничение раздельного применения этих методов состоит в том, что PEST фиксирует факторы среды без учёта их значимости для конкретной компании, а SWOT описывает угрозы качественно, без ранжирования по вероятности и силе воздействия.

Для устранения этого разрыва в прикладной практике применяется взвешенная модификация PEST-анализа, при которой каждому фактору присваивается оценка, учитывающая произведение вероятности его наступления и степени влияния на деятельность предприятия. Именно такая взвешенная оценка (максимум 3 балла на фактор) применена в настоящем исследовании, что позволяет ранжировать факторы макросреды по приоритетности реагирования, а не просто перечислять их.

Дополнительным элементом интеграции выступает конкурентный анализ, который в данной работе используется не как самостоятельный блок, а как способ проверки того, реализуются ли сильные стороны, выявленные в SWOT-анализе, в фактическом рыночном положении компании конкурентов.

2. Общая характеристика объекта исследования

АО «Роснефтефлот» – оператор морского и речного грузового транспорта, специализирующийся на буксирном и танкерном флоте. Компания основана в 1998 году на базе Дальневосточного морского управления разведочного бурения, головной офис расположен в Москве, филиальная сеть охватывает шесть регионов присутствия, включая Мурманск, Находку, Санкт-Петербург, Туапсе, Новороссийск и Южно-Сахалинск. Флот насчитывает 39 судов различного назначения, а также более 150 единиц речного флота.

Ключевая структурная особенность компании – высокая концентрация выручки: до 50% доходов формирует одна услуга (швартовка крупнотоннажных танкеров дедвейтом свыше 40 000 тонн), а основным заказчиком выступает материнская структура – ПАО «НК «Роснефть». Такая конфигурация одновременно обеспечивает предсказуемую загрузку флота и формирует структурный риск зависимости от единственного клиента и единственного вида услуг, что подробно рассматривается далее.

3. Результаты PEST-анализа: оценка макросредовых рисков и возможностей

Взвешенная оценка факторов макросреды выявила три доминирующих риска и два значимых фактора возможностей.

Наиболее весомым риском (2,64 балла из 3) стал фактор экологических катастроф в отрасли. Крушение танкеров «Волгонефть-212» и «Волгонефть-239» в Керченском проливе в декабре 2024 года с разливом около 3700 тонн мазута нанесло репутационный удар по всей российской нефтетранспортной отрасли и повлекло усиление контроля со стороны надзорных органов [5]. Для «Роснефтефлота» это означает рост вероятности внеплановых проверок и удорожание страхования флота.



Второй по значимости фактор (2,52 балла) – расширение санкционных ограничений в отношении российского танкерного флота. По оценкам на конец 2025 - начало 2026 года, под санкции ЕС подпадает уже порядка 600 судов, и список продолжает расширяться [6]; ограничения затрагивают прежде всего страхование и сертификацию танкеров, что создаёт риск простоя флота на международных направлениях.

Третьим значимым риском (1,68 балла) выявлен дефицит квалифицированных кадров, в первую очередь IT-специалистов, что затрудняет цифровизацию отраслевых процессов, – фактор, напрямую соотносящийся с результатами конкурентного анализа.

Среди факторов возможностей ключевым (1,92 балла) выступает приоритетное развитие Северного морского пути, для «Роснефтефлота» как оператора, задействованного в арктических проектах материнской компании, формирует долгосрочную гарантированную загрузку. Дополнительным фактором поддержки (1,28 балла) выступают протекционистские меры государства.

Видим, что предприятие функционирует в условиях асимметричного риск-профиля: угрозы носят преимущественно репутационный и регуляторный характер и слабо управляемы на уровне отдельной компании, тогда как возможности формируются государственной политикой и являются структурными, то есть требуют не реагирования, а последовательного встраивания в стратегию.

4. Результаты SWOT-анализа и конкурентного анализа: эффект «спящего лидера»

Внутренний анализ показывает, что сильные стороны компании (масштаб флота, интеграция с «Роснефтью», наличие аварийно-спасательных формирований, соответствие экологическим стандартам) формируют объективно устойчивую операционную базу. Однако сопоставление этих данных с конкурентным анализом обнаруживает существенный разрыв: при сильной операционной позиции цифровая видимость компании близка к нулю – нерегулярно обновляемый сайт, низкая активность в социальных сетях, отсутствие контекстной рекламы по профильным запросам.

Этот разрыв определён в исследовании как эффект «спящего лидера»: предприятие обладает объективными конкурентными преимуществами (масштаб, надёжность, государственная поддержка), но не транслирует их в рыночную идентифицируемость, что создаёт риск иного рода. Речь идёт не о текущих операционных сбоях, а о стратегическом риске: компания может постепенно терять позиции в тех сегментах рынка, где решения принимаются не по жёстким регламентам и формальным контрактам (как с материнской компанией), а в более неформальной, субъективной обстановке.

Этот разрыв напрямую связан с фактором, выявленным в PEST-анализе, – дефицитом IT-кадров: технологии (GPS-мониторинг, системы отслеживания) используются исключительно в операционной деятельности и не интегрированы в маркетинговые и клиентские коммуникации, то есть являются недоиспользуемым ресурсом, а не отсутствующим.

5. Интеграция результатов: приоритизация управленческих решений

Сведение результатов PEST и SWOT-анализа в единую систему позволяет ранжировать управленческие решения не по формальной логике «сильные стороны против возможностей», а по критерию снижения совокупного риска предприятия.

Первый приоритет – снижение риска зависимости от единственного клиента и единственной услуги (структурный риск, зафиксированный на уровне 50% выручки от одной операции) через диверсификацию продуктовой линейки: формирование пакетных предложений (базовый, расширенный, комплексный) и выход в смежные сегменты – портовые операторы и промышленные грузовладельцы речной логистики, для которых, согласно проведённому сегментированию, характерны менее формализованные закупочные процедуры и, соответственно, более быстрый вход на рынок.



Второй приоритет – устранение разрыва «спящего лидера» через перенос уже существующих цифровых компетенций компании (GPS-мониторинг, системы трекинга) из операционного направления в клиентский: внедрение CRM-системы, публикация кейсов с измеримыми показателями.

Третий приоритет – управление регуляторным и репутационным риском через усиление публичной коммуникации по экологической безопасности флота, что снижает уязвимость компании к репутационным последствиям отраслевых инцидентов, аналогичных крушению танкеров «Волгонефть» в 2024 году.

Такая последовательность приоритетов принципиально отличается от простого перечисления рекомендаций: она построена на связи между конкретным фактором риска, выявленным в PEST-анализе, и конкретным дефицитом ресурса, зафиксированным в SWOT и конкурентном анализе.

Заключение

Проведённое исследование показывает, что раздельное применение SWOT и PEST-анализа существенно ограничивает их управленческую ценность: только сведение весовых оценок рисков макросреды с результатами внутреннего и конкурентного анализа позволяет перейти от описания ситуации к приоритизации решений. На примере АО «Роснефтефлот» показано, что предприятие с объективно устойчивой операционной базой может нести значимый стратегический риск, если конкурентные преимущества не транслируются в рыночную видимость, – данный эффект определён как «эффект спящего лидера» и может быть применим к анализу иных B2B-предприятий с высокой зависимостью от единственной «якорной» услуги. Предложенная в статье интеграция PEST и SWOT-результатов может быть использована как воспроизводимая методика стратегического анализа для предприятий транспортной отрасли со схожей структурой рисков.

Список литературы:

1. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление: учебник. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2019.
3. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2005.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2018.
5. В Керченском проливе из повреждённых танкеров вытекли 3700 тонн мазута // РИА Новости. – 16.12.2024.
6. ЕС расширил санкции против теневого флота // РБК. – 18.12.2025.

