

DOI 10.31483/r-112463

Шнак Александр Сергеевич

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНО-ЭКСПЕДИТОРСКИХ УСЛУГ

Аннотация: в главе актуализируется проблема обеспечения конкурентной позиции компании на рынке транспортно-экспедиторских услуг посредством выполнения оценки внешних и внутренних факторов для различных моделей рынка транспортных услуг. На основе матрицы анализа конкуренции по сегментам рынка аналогичных транспортных услуг дана оценка конкурентной позиции транспортно-логистической компании, осуществляющей деятельность на территории Дальневосточного федерального округа.

Ключевые слова: конкурентная позиция компании, транспортно-логистическая компания, модели рынка транспортных услуг, критерии оценки внешних факторов, критерии оценки внутренних факторов, матрица анализа конкурентов.

Abstract: the problem of ensuring the company's competitive position in the market of transport and forwarding services is being updated by assessing external and internal factors for various models of the transport services market. Based on a competition analysis matrix for market segments of similar transport services, an assessment is made of the competitive position of a transport and logistics company operating in the Far Eastern Federal District.

Keywords: competitive position of the company, transport and logistics company, transport services market models, criteria for assessing external and internal factors, competitor analysis matrix.

Определяющим показателем для транспортно-логистических компаний (далее ТЛК), осуществляющих перевозку грузов, имеет систематичность и ритмичность оказания услуг перевалки, перетарки контейнерных грузов, перегруза техники и оборудования, ответственного хранения техники и оборудования,

таможенного оформления грузов и другое. Данные показатели на прямую влияют на: объёмы запасов продукции на складах; затраты на хранение грузов; количество необходимых оборотных средств, необходимых для обеспечения непрерывности производственных процессов и поставок для населения.

Необходимым условием для ТЛК, осуществляющих перевозку грузов, является наличие тесной взаимосвязи с различными секторами экономики. Развитие различных моделей рынков транспортного обслуживания в основных грузообразующих отраслях благоприятно влияет на рост объема грузоперевозок реального сектора экономики.

Важное место в транспортной системе России занимают железнодорожные перевозки. Как отмечено в Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 года: «Железнодорожный транспорт выполняет 62% общего объема грузовых перевозок, осуществляемых транспортом общего пользования, или 84,3% общего грузооборота, осуществляемого всеми видами транспорта (без учета трубопроводного) [1, п. III].

Главной транспортной магистралью, которая соединяет Дальневосточный федеральный округ (далее ДВФО) с центральными районами Российской Федерации является Дальневосточная железная дорога (ДВЖД). По территории субъектов ДФО проходят основные пути Транссибирской магистрали, ДВЖД и Забайкальской железной дороги.

Оценка конкурентной позиции ТЛК необходима для определения эффективных направлений деятельности ТЛК в условиях существования конкуренции на рынке грузовых перевозок, обеспечения регулярности, доступности, качества, безопасности и приемлемости цен на перевозку грузов железнодорожным транспортом. Наличие такой оценки для ТЛК, осуществляющей перевозку грузов по территории субъектов ДВФО по главной транспортной магистрали страны, обуславливает актуальность и значимость задач, связанных с организацией процессов перевалки, перетарки контейнерных грузов, перегруза техники и оборудования, ответственного хранения техники и оборудования, таможенного оформления грузов и другое.

Под конкурентной позицией ТЛК в данном исследовании понимается положение дел в ТЛК относительно потенциальных конкурентов в определённый момент времени с учетом действующей модели транспортного рынка. Конкурентная позиция образуется в процессе деятельности ТЛК в условиях как определенной модели транспортного рынка, так и его участников, в том числе и конкурентов. Наличие конкурентной позицией ТЛК оказывает сильное влияние на трансформацию всей деятельности на рынке транспортных услуг.

В качестве объекта исследования выбрана компания Общество с ограниченной ответственностью «Восточная Транспортная Компания» (далее – ООО «ВТК»), которая на рынке транспортно-экспедиторских услуг в ДВФО осуществляет деятельность по комплексной обработке габаритных и негабаритных грузов, перевозку генеральных грузов по сети дорог Российской Федерации и странах СНГ. Заказчиками услуг являются крупные транспортные компании, дилеры строительной техники, оборудования и компании, занимающиеся ввозом легковых автомобилей в Россию.

ООО «ВТК» является частной компанией с единственным учредителем, он же исполняет функции единоличного исполнительного органа компании – генерального директора [2].

Отчетные финансово-экономические показатели деятельности ООО «ВТК» за последние три года представлены в табл. 1.

Финансовое положение компании довольно устойчивое. Об этом можно судить по большим оборотам на расчетном счете, объемам уплачиваемых налогов, прибыли и рентабельности. В 2022 году произошло падение прибыли и, соответственно, рентабельности за счет роста реализационных расходов. Этому способствовал рост цен на материалы, используемые компанией для производства работ по погрузке, креплению грузов и т. д. В 2023 году прибыль и рентабельность компании выросли за счет повышения ставки на оказываемые услуги и небольшого снижения переменных расходов на производство работ.

Таблица 1

Финансово-экономические показатели деятельности ООО «ВТК»

Год		2021	2022	2023
Показатель				
Выручка (тыс. руб.)		58 971	69 263	73 152
Операционные расходы (тыс. руб.)	Переменные расходы	30 069	46 561	45 452
	Постоянные расходы	14 280	15 750	15 480
Прочие расходы, тыс. руб.		105	7	104
Налоги (тыс. руб.)	НДС	4 575	2 779	5 896
	Налог на прибыль	2 914	1 296	5 519
Прибыль (тыс. руб.)	Операционная	14 622	6 952	12 220
	Чистая	11 609	5 094	16 181
Обороты по р/счету (тыс. руб.)		110 914	135 656	145 603
Дебиторская задолженность (тыс. руб.)		824	523	876
Рентабельность (%)	Операционная	24	10	16
	По чистой прибыли	19	7	22
Средняя стоимость заказа (тыс. руб.)		800	856	912

Составлено автором по данным [2].

Монополия, ограниченная конкуренция, монополистическая конкуренция и чистая конкуренция существуют в структуре транспортной отрасли как микро-модели, которые в комбинациях создают условия для развития конкуренции вообще и для существования почти всех ее видов, в частности.

Микромодели рынка по видам транспорта представлены разнообразными смешанными моделями конкуренции, часто кардинально противоположными и представляющими интересы различных групп участников рынка. Необходим мониторинг конъюнктуры моделей транспортного рынка, умение управлять ими, формировать соответствующие этим условиям виды конкурентной борьбы.

Подтверждением функционирования рынка транспортных услуг считается изменчивость его конъюнктуры и нестабильность процессов самоорганизации, которые являются подтверждением свободы рыночного взаимодействия. Жизнедеятельность рынка обеспечивает экономический результат при сложившейся модели управления и определяет состояние транспортного рынка в определенный момент времени, смену его состояний за период времени.

В табл. 2 приведены внутренние и внешние факторы различных моделей транспортного рынка, влияющие на функционирование железнодорожного транспорта (далее – ж/д) ДВФО.

Таблица 2

Внешние и внутренние факторы, влияющие на функционирование железнодорожного транспорта ДВФО

<i>Модель рынка (тип конкуренции)</i>	<i>Состав участников</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Внешние факторы</i>	<i>Внутренние факторы</i>
Чистая конкуренция (ж/д терминалы)	Множество перевозчиков (экспедиторов, терминалов) разных форм собственности и множество клиентов (схожих услуг)	Отдельный грузоотправитель или перевозчик (экспедитор, терминал) не оказывает большого влияния на уровень тарифов	Антимонопольная политика государства	Исправность оборудования
			Загруженность станций принятия	Ценовая политика
			Скорость выполнения операций станцией	Клиентоориентированность
Монополистическая конкуренция (собственники ж/д подвижного состава)	Крупные перевозчики, осуществляющие услуги в широком диапазоне тарифов в зависимости от условий и технологий выполнения	Перевозчики разрабатывают предложения для разных клиентов по улучшению качества транспортного обслуживания, занимаются его рекламой. Роль маркетинга для организации невелика	Пропускная способность железнодорожных путей в регионах	Исправность оборудования
			Загруженность станций принятия	Коммерческие условия предоставления подвижного состава
			Скорость выполнения операций станцией	Клиентоориентированность
Ограниченная конкуренция (поставщики программ для работы с ж/д)	Небольшое количество перевозчиков (экспедиторов, терминалов), взаимочувствительных к маркетинговым стратегиям и тарифной политике	Небольшое количество перевозчиков (экспедиторов, терминалов). Повышение тарифов на перевозки и услуги отдельной организацией может привести к снижению	Состояние сети Интернет	Ценовая политика
			Действующее законодательство об ЭДО и информационной безопасности	Техническая поддержка
			Кибербезопасность	Улучшение ПО и повышение безопасности для защиты от кибератак

Модель рынка (тип конкуренции)	Состав участников	Характеристика	Внешние факторы	Внутренние факторы
		объемов услуг из-за потери клиентуры		
Монополия (пример РЖД)	Один перевозчик (экспедитор, терминал)	Необходимо государственное регулирование тарифной политики перевозчика (экспедитора, терминала)	Международный логистический коридор в рамках внешней политики государства	Установка коммерческих условий ж/д перевозок
			Увеличение объема импортных и экспортных грузов в ДВФО	Развитие и модернизация ж/д путей
			Упрощение ЭДО	Увеличение и усовершенствование подвижного состава

Разработано автором.

Оценка внешних и внутренних факторов для различных моделей транспортного рынка, влияющих на функционирование ж/д транспорта ДВФО и конкурентные позиции ООО «ВТК» на рынке транспортных услуг, выполнен в три этапа с применением табличных форм.

На *первом этапе* оценки были сгруппированы факторы, которые были определены в предыдущей таблице для всех моделей рынка, в два блока, как представлено в табл. 3. Первая цифра в номере фактора обозначает название модели рынка. Вторая цифра в номере фактора обозначает порядковый номер в конкретной модели.

Таблица 3

Группировка внешних и внутренних факторов моделей рынка, влияющих на конкурентные позиции ООО «ВТК» на рынке транспортных услуг

Номер фактора	Наименование фактора	Сумма баллов
<i>Внешние факторы</i>		
1.1	Антимонопольная политика государства	22
1.2	Загруженность станций принятия	28
1.3	Скорость выполнения операций станцией	24
2.1	Пропускная способность железнодорожных путей в регионах	24
2.2	Загруженность станций принятия	28
2.3	Скорость выполнения операций станцией	22
3.1	Состояние сети Интернет	23

<i>Номер фактора</i>	<i>Наименование фактора</i>	<i>Сумма баллов</i>
3.2	Действующее законодательство об ЭДО и информационной безопасности	20
3.3	Кибербезопасность	19
4.1	Международный логистический коридор в рамках внешней политики государства	30
4.2	Увеличение объема импортных и экспортных грузов в ДВФО	26
4.3	Упрощение ЭДО	22
<i>Внутренние факторы</i>		
1.1	Исправность оборудования	28
1.2	Ценовая политика	29
1.3	Клиентоориентированность	29
2.1	Исправность оборудования	28
2.2	Ценовая политика	29
2.3	Клиентоориентированность	29
3.1	Ценовая политика	29
3.2	Техническая поддержка	29
3.3	Улучшение ПО и повышение безопасности, для защиты от кибератак	26
4.1	Установка коммерческих условий ж/д перевозок	29
4.2	Развитие и модернизация ж/д путей	32
4.3	Увеличение и усовершенствование подвижного состава	31

Разработано автором.

На втором этапе для определения весомости факторов используется шкала количественной оценки фактора в условных единицах – в баллах по пятибалльной шкале значений критериев. Шкала оценки, представленная в табл. 4, учитывает различный уровень значимости внешних и внутренних факторов, влияющие на конкурентные позиции ООО «ВТК» на рынке транспортных услуг.

Таблица 4

Критериальная шкала количественной оценки внешних и внутренних факторов в условных единицах, влияющих на конкурентные позиции ООО «ВТК» на рынке транспортных услуг

<i>Критерий оценки</i>	<i>Шкала критериев оценки в баллах</i>				
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
1. Состояние транспортной инфраструктуры	<i>Не влияет на объект</i>	<i>Изменений практически нет</i>	<i>Незначительное влияние</i>	<i>Существенное влияние</i>	<i>Сильное влияние</i>
2. Инвестиционный климат					
3. Позиция в рыночном сегменте					
4. Качество обслуживания клиентов					
5. Квалификация сотрудников и менеджмента					
6. Уровень постоянных издержек					

Критерий оценки	Шкала критериев оценки в баллах				
	1	2	3	4	5
7. Обеспеченность ресурсами					

Разработано автором.

На третьем этапе по разработанной шкале сделана критериальная оценка, результаты которой в виде суммы баллов представлены в табл. 3.

Результаты суммирования баллов количественной оценка внешних и внутренних факторов различных моделей рынка (типов конкуренции) в условных единицах, влияющих на конкурентные позиции ООО «ВТК» на рынке транспортных услуг, представлены в табл. 5.

Таблица 5

Внешние и внутренние факторы, влияющие на конкурентные позиции ООО «ВТК» на рынке транспортных услуг

Модель рынка (тип конкуренции)	Внешние факторы		Внутренние факторы			
	Название фактора	Сумма баллов	Название фактора	Сумма баллов		
Чистая конкуренция	Антимонопольная политика государства	22	74	Исправность оборудования	28	86
	Загруженность станций принятия	28		Ценовая политика (охрана, раскредитация на ст. прибытия)	29	
	Скорость выполнения операций станциями	24		Клиентоориентированность	29	
Монополистическая конкуренция	Пропускная способность железнодорожных путей в регионах	24	74	Исправность оборудования	28	86
	Загруженность станций принятия	28		Коммерческие условия предоставления подвижного состава	29	
	Скорость выполнения операций станцией	22		Клиентоориентированность	29	
Ограниченная конкуренция	Состояние сети Интернет	23	62	Ценовая политика	29	84
	Действующее законодательство (об ЭДО и информационной безопасности)	20		Техническая поддержка	29	
	Кибербезопасность	19		Улучшение ПО и повышение безопасности, для защиты от кибератак	26	
Монополия	Международный логистический коридор	30	78	Установка коммерческих условий ж/д перевозок	29	92

Модель рынка (тип конкуренции)	Внешние факторы		Внутренние факторы	
	Название фактора	Сумма баллов	Название фактора	Сумма баллов
	Увеличение объема перевозок грузов	26	Развитие и модернизация ж/д путей	32
	Упрощение ЭДО	22	Увеличение количества подвижного состава	31

Разработано автором.

На основании результатов расчета можно сделать вывод, что из всех внешних и внутренних факторов рассмотренных моделей рынка (типов конкуренции), наиболее значительное влияние на функционирование ж/д транспорта ДВФО оказывают факторы, соответствующие модели рынка «Монополия», так как этим рынком практически владеет ОАО «РЖД», являясь владельцем ж/д путей по всей территории России.

В транспортной отрасли сложилась ситуация обостряющейся конкуренции с «перетягиванием» объемов перевозок между транспортными предприятиями.

Основные конкуренты компании ООО «ВТК» в сегменте аналогичных транспортных услуг – это компании, имеющие в собственности железнодорожные тупики, вместимостью от 5 до 70 условных вагонов, перегрузочные рампы, склады временного хранения, пункты таможенного досмотра. Основные конкуренты ООО «ВТК» приведены в табл. 6.

Таблица 6

Основные конкуренты компании ООО «ВТК» на рынке аналогичных транспортных услуг (проценты)

Конкуренты	Доля рынка	Темп роста
ООО «Локомотив-Транзит»	25,0	0,78
ООО «Транс Трек-ДВ»	34,0	1,70
ООО «ЖелДорСервис»	15,0	0,75
ООО «ГарантТрансЭкспресс»	5,0	1,20

Составлено автором по данным [9–12].

Расчет конкурентных позиции ООО «ВТК» в сегментах рынка аналогичных транспортных услуг выполнен в матричной форме с использованием системы показателей (табл. 7).

Таблица 7

Матрица анализа конкурентов компании ООО «ВТК»

Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом	Суммарная (СО) и относительная (ОО) оценка	Выводы и рекомендации
<i>1. Работа с клиентами</i>			
1.1. Многообразие услуг	7	44 и 62,85%	Положение удовлетворительное. Требуется разработка удобного сайта и увеличения скорости оформления заявок и доставки грузов
1.2. Качество услуг	8		
1.3. Скорость оформления заявок	5		
1.4. Всепогодность обслуживания	6		
1.5. Скорость доставки	5		
1.6. Сохранность груза	8		
1.7. Информационные ресурсы	5		
<i>2. Ценообразование</i>			
2.1. Сегмент цены	8	24 и 80%	Положение стабильное. Рекомендуется придерживаться выбранной ценовой политики
2.2. Скидки	7		
2.3. Условия платежей	9		
<i>3. Продвижение</i>			
3.1. Реклама услуг	6	38 и 76%	Положение стабильное. Рекомендуется увеличение базы потребителей
3.2. Постоянство клиентуры	9		
3.3. Увеличения круга потребителей	7		
3.4. Уровень использования информационных технологий	7		
3.5. Наличие стратегии	9		
<i>4. Предоставление услуг</i>			
4.1. Направления деятельности	5	44 и 73,33%	Положение стабильное. Рекомендуется повышение качества и скорости оказания услуг
4.2. Плотность услуг	9		
4.3. Время исполнения заказа	8		
4.4. Своевременность подачи под погрузку/разгрузку	5		
4.5. Технические резервы	9		
4.6. Местоположение	8		
<i>5. Экономические свойства</i>			
5.1. Уровень эксплуатационных затрат	6	35 и 70%	Положение удовлетворительное. Требуется более качественное
5.2. Степень износа транспортных средств	5		
5.3. Уровень доходности	7		

Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом	Суммарная (СО) и относительная (ОО) оценка	Выводы и рекомендации
5.4 Стоимость рекламы	8		обслуживание подвижного состава
5.5 Инвестиции в производство и технологии	9		
<i>6. Формы контроля</i>			
6.1 Мониторинг работы конкурентов	8	50 и 71,4%	Положение удовлетворительное. Требуется усилить контроль качества обслуживания клиентов, для этого увеличить штат сотрудников
6.2 Контроль трудовой дисциплины	7		
6.3 Контроль качества обслуживания клиентов	6		
6.4 Контроль качества работы поставщиков	7		
6.5 Контроль состояния производственных и технологических процессов	7		
6.6. Контроль качества обслуживания ОАО «РЖД»	8		
6.7. Мониторинг ценообразования в сегменте	7		

Разработано автором.

Оценка по каждому показателю определена в соответствии с десятибалльной шкалой:

- 10 – отсутствие конкурентов;
- 9 – очень сильное превосходство над конкурентами;
- 8 – значительное превосходство над конкурентами;
- 7 – существенное превосходство над конкурентами;
- 6 – лучше конкурентов над конкурентами;
- 5 – равная важность;
- 4 – хуже конкурентов;
- 3 – существенное превосходство конкурентов;
- 2 – значительное превосходство конкурентов;
- 1 – полное превосходство конкурентов.

Суммарная оценка (СО) представляет собой сумму значений показателей по каждому разделу. Относительная оценка (ОО) представляет собой процент от идеального значения и вычисляется по формуле:

$$OO = CO * 10 / K,$$

где K – количество показателей в разделе.

В целом положение на рынке компании ООО «ВТК» в соотношении с конкурентами удовлетворительное и при некоторых доработках, таких как удобный для клиентов сайт, активная работа с продажами, повышение скорости и качества отправки, компания в будущем может занять лидирующее положение на рынке среди аналогичных транспортных компаний.

Основные проблемы и риски компании ООО «ВТК», выявленные в результате представленной оценки по сегментам рынка транспортных услуг, и предлагает разработку стратегических направления деятельности, которые представлены на рис. 1.

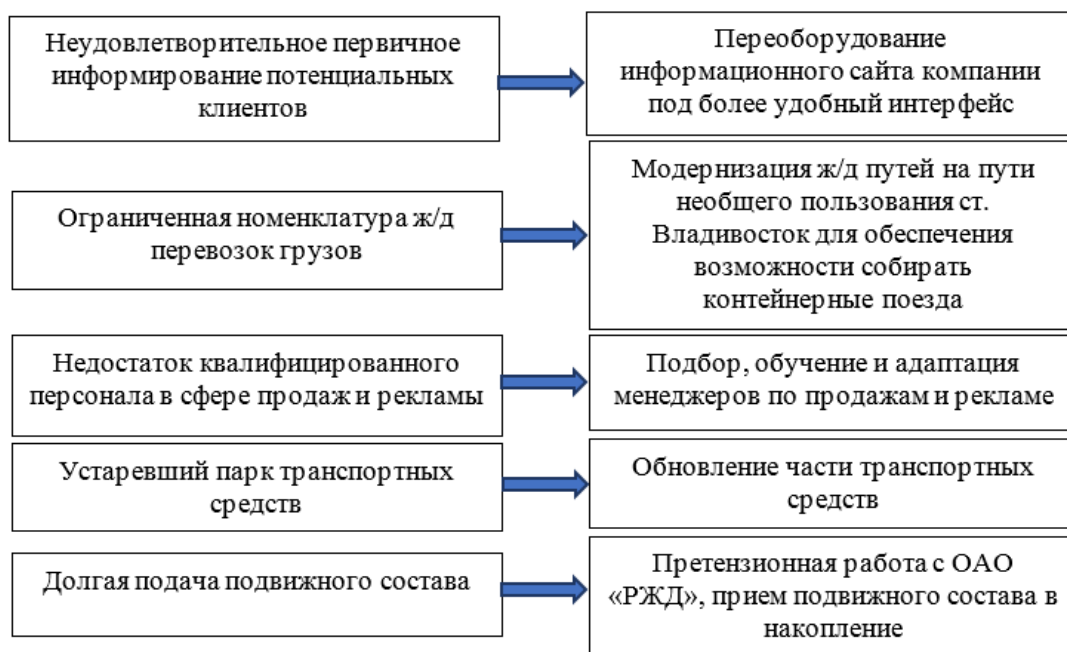


Рис.1. Основные проблемы, риски и стратегические направления деятельности ООО «ВТК»

Разработано автором.

Приоритетным направлением развития является восстановление дополнительных железнодорожных путей для расширения номенклатуры грузов, принимаемых к перевозке и обеспечения возможности приема железнодорожного подвижного состава в накопление. Реализация данных

предложений позволит решить сразу две задачи в развитии ООО «ВТК», расширение номенклатуры перевозимых грузов и постоянное присутствие железнодорожного подвижного состава под срочные погрузки.

Представленный подход позволяет определить основные недостатки в деятельности ТЛК, выявить преимущества по сравнению с конкурентами, сформулировать наиболее эффективные направления деятельности, чтобы занять лидерские позиции на рынке транспортных услуг с учетом сложившейся модели рынка.

Список литературы

1. О транспортной стратегии Российской Федерации. Распоряжение Правительства РФ от 22.11.2008 №1734-р (ред. от 12.05.2018) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82617/12dbe84ab7402c41a061dee3399c090bf6932cc3/ (дата обращения: 27.06.2024).

2. Восточная Транспортная Компания: официальный сайт Восточной Транспортной Компании – Логистической компании во Владивостоке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vtk25.ru> (дата обращения: 27.06.2024).

3. Локомотив-Транзит: официальный сайт Транспортно-логистической компании «Локомотив-Транзит» (Владивосток) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dvlt.ru> (дата обращения: 27.06.2024).

4. Транс Трек ДВ: официальный сайт Транс Трек-ДВ транспортной группы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https:// transtrek.ru](https://transtrek.ru) (дата обращения: 27.06.2024).

5. Желдорсервис»: официальный сайт компании «Желдорсервис» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https:// https://zeldorservice.com](https://zeldorservice.com) (дата обращения: 27.06.2024).

6. Гарант Транс Экспресс: официальный сайт транспортно-экспедиторской компании «Гарант Транс Экспресс-Владивосток» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gte-united.ru> (дата обращения: 27.06.2024).

Шпак Александр Сергеевич – канд. техн. наук, доцент Школы экономики и менеджмента ФГАОУ ВО «Дальневосточный федеральный университет», Владивосток, Россия.
