

6. Гайфуллина М.М., Низамова Г.З., Маков В.М. Формирование стратегии эффективного управления человеческими ресурсами нефтяной компании // Нефтяное хозяйство. 2018. № 4. С. 8–11.
7. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 64 с.
8. Колосова Р.П., Василюк Т.Н., Артамонова М.В., Луданик М.В. Экономика персонала. М.: Инфра-М, 2010. 896 с.
9. Лессер Э., Прусак Л. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 248 с.
10. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. 3-е изд. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 424 с.
11. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Развитие управленческого потенциала. Модуль I: учебно-практическое пособие. М.: ИД «Дело» РАНХиГС, 2016. 102 с.
12. Форсиф П. Развитие и обучение персонала: монография. СПб: Нева, 2004. 182 с.

DOI: 10.34773/EU.2022.6.22

## Формирование конкурентоспособности транспортной организации

### Forming the Competitiveness of a Transport Organization

---

**В. ПАРШИНА**

---

**Паршина Валентина Сергеевна**, д-р экон. наук, профессор кафедры управления в социальных и экономических системах Уральского государственного университета путей сообщения. E-mail: vparshina@usurt.ru

*В статье изложена методика анализа факторов конкурентоспособности на примере малого предприятия сферы грузоперевозок. Показана значимость усиления аналитической деятельности, направленной на повышение качества управленческих решений на микроуровне. В качестве примера рассмотрена организация, осуществляющая железнодорожные контейнерные перевозки грузов. Интерес к этой сфере деятельности определен значительным ростом объемов контейнерных перевозок при транспортировке различных грузов. Приведена обоснованная последовательность методических подходов к формированию текущей конкурентоспособности с учетом изменений внешней и внутренней среды. На основе приведенного анализа имеющихся проблем деятельности предложены обоснованные пути их устранения. Целью статьи является формирование комплекса методов анализа деятельности организации малого бизнеса для повышения ее конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, транспортная компания, контейнерные перевозки, методы анализа деятельности.

*The article describes the methodology for analyzing the factors of competitiveness on the example of a small enterprise in the field of cargo transportation. The importance of strengthening analytical activities aimed at improving the quality of management decisions at the micro level is shown. As an example, an organization engaged in railway container transportation of goods is considered. Interest in this field of activity is determined by a significant increase in the volume of container traffic in the transportation of various goods. A substantiated sequence of methodological approaches to the formation of current competitiveness is given, taking into account changes in the external and internal environment. On the basis of the above analysis of the existing problems of activity, reasonable ways to eliminate them are proposed. The purpose of the article is to form a set of methods for analyzing the activities of a small business organization to increase its competitiveness.*

**Key words:** competitiveness, transport company, container transportation, activity analysis methods.

## Основные положения

Приведена обоснованная последовательность методических подходов к формированию текущей конкурентоспособности в условиях изменений внешней и внутренней среды на примере малого предприятия сферы грузоперевозок.

## Введение

Развитие организаций обеспечивается управленческими решениями, поддерживающими их конкурентоспособность. Малые предприятия не могут конкурировать с крупными игроками рынка, успех которых обуславливается масштабами деятельности. Задачей малого бизнеса является нахождение слабых сторон в сравнении с конкурентами и устранение их для улучшения своих рыночных позиций [6; 7]. В качестве примера рассмотрим организацию, осуществляющую железнодорожные контейнерные перевозки грузов. Интерес к этой сфере деятельности определен значительным ростом в последние годы объемов контейнерных перевозок при транспортировке различных грузов. Разработка новых перспективных планов обеспечения конкурентоспособности на микроуровне становится в наше время все более актуальной задачей [1].

## Методы

В понятие конкурентоспособности фирмы входит большой набор экономических характеристик, который определяет место организации на отраслевом рынке относительно товара или экономических условий производства и сбыта товаров. Наиболее общее определение конкурентоспособности сводится к пониманию этого термина как комплекса характеристик, показывающих отличие одного товара (услуги) от другого (другой).

Рост конкурентоспособности определяется [2] факторами, обуславливающими объем реализации товаров (услуг) на рынке, затраты, связанные с деятельностью. Представленные на рис. 1 факторы, которые определяют составляющие конкурентоспособности, разделены на: технико-экономические, коммерческие, нормативно-правовые. Особое место занимают нормативно-правовые факторы, которые выступают только как ограничения, обязательные для выполнения.

В последние годы применение аналитического и экспериментального подходов в управлении конкретной организацией находит все большее признание специалистов, так как позволяет выявить резервы деятельности, технологии, потребителей [5]. В связи с этим исследование выступает как функция управления, его методологический подход, обеспечивающий качество управленческих решений применительно к конкретному объекту исследования.



Рис. 1. Факторы конкурентоспособности предприятия

В данной работе исследуется конкуренция организаций одной отрасли. Успех деятельности в конкурентной борьбе зависит от умения выявить резервы и эффективно использовать свои возможности в развитии тех сторон, которые выгодно отличают организацию от реальных или потенциальных конкурентов [4].

Четкая ориентация фирмы на преимущества в конкуренции, постоянный поиск их во внешней и внутренней среде организации определяют подходы к разработке хозяйственной стратегии. Повышение уровня конкурентоспособности товара и, как следствие, рост объема реализации (удовлетворение спроса) требуют выполнения объективных требований, суть которых отражается в товарной политике предприятия.

*Состояние грузоперевозок с использованием контейнеров.* В качестве примера рассмотрим организацию, осуществляющую железнодорожные контейнерные перевозки грузов. Интерес к этой сфере деятельности определен значительным ростом в последние годы объемов контейнерных перевозок при транспортировке различных грузов (рис. 2). Заказчики отдают предпочтение контейнерной таре, т.к. металлическая конструкция служит надежной защитой груза от механического повреждения, воздействия неблагоприятных погодных условий и т.п. По данным статистики, перечень товаров, перемещаемых в контейнерах, расширяется: так перевозятся продукты питания и лекарственные средства, насыпные и штучные грузы, опасные и химические вещества и т.п.

В связи с наблюдающимся трендом роста количества используемых для перевозки контейнеров, согласно рыночным принципам, увеличивается количество организаций, занимающихся этой деятельностью. В таких условиях каждая фирма, чтобы оставаться на рынке конкурентоспособной, должна самостоятельно проводить анализ внешней и внутренней среды с целью поиска своих резервов. Приведенные аргументы обуславливают актуальность исследования методов проведения исследовательской работы по поиску резервов повышения конкурентоспособности.

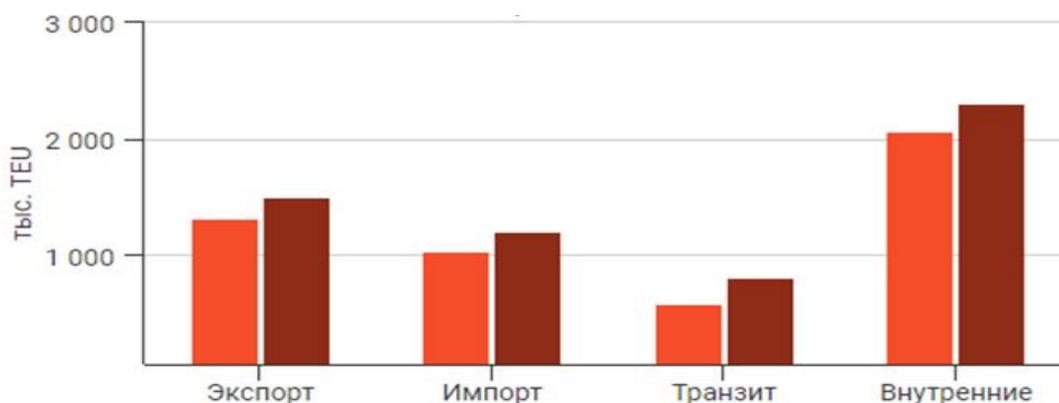


Рис. 2. Перевозки контейнеров по сети ОАО «РЖД» в 2019, 2020 гг.

Перевозка только груженых контейнеров в РФ во всех видах сообщения за 2020 год выросла на 17,8 % и достигла около 4 млн TEU. Основные характеристики контейнеропотока – это объем TEU, которые поступают, хранятся и убывают с контейнерного терминала. TEU – это эквивалент 20-футового контейнера. Самая высокая динамика использования контейнеров отмечена при перевозках картофеля, овощей и фруктов – прирост составил 62,5 %, черных металлов – 46,2 %, руд цветных металлов и шероховатого сырья – 44,7 %, остальных продуктовых товаров – 33,1 %. Общий годовой объем рынка перевозок в РФ составляет 2,6 трлн. руб.

Существует много направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий [8]. Для растущего рынка, к какому относятся контейнерные перевозки, наиболее общими являются:

- лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- дифференциация продукции;

- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца).

### Результаты

Исследуемая компания «А» выполняет грузовые перевозки по Екатеринбург, области и России. По последним данным в общем объеме услуг 50 % составляют грузоперевозки, 25 % – хранение контейнеров, 23 % – ремонт контейнеров и по 1 % – экспедирование и страхование грузов. Для выявления резервов повышения конкурентоспособности в текущем периоде проведем исследование.

Используя SWOT-анализ, можно получить общий вектор преобразований, показать общее состояние проблем без количественной и качественной оценки. Анализ нацелен на выявление сильных и слабых стороны компании и продукта, а также возникающих возможностей и угроз. Он даст основу для разработки гипотез текущего совершенствования деятельности. Для получения достоверной исходной информации следует привлечь компетентных экспертов. Далее надо сосредоточить внимание на выявленных слабых сторонах внутренней деятельности, которые будут положены в основу разработки мероприятий по ее совершенствованию. В ходе проведенного анализа получены следующие внутренние резервы:

- загруженность терминала из-за простоев контейнеров в ремонте;
- несоблюдение сроков проведения ремонтов контейнеров фирмами-посредниками;
- ограниченная вместимость площадок для контейнеров.

Именно в этих направлениях следует выстраивать дальнейшую аналитическую деятельность компании, чтобы увеличить ее конкурентное преимущество. Наиболее емкую информацию можно получить при количественном сравнении различных факторов конкурентоспособности. Для анализа выбраны компании региона, близкие по объему перевозок, численности персонала и др. Ниже представлена таблица 1 для анализа конкурентоспособности исследуемой фирмы А по наиболее важным факторам: цена, качество услуг, номенклатура услуг, месторасположение, скорость доставки и технологическая оснащенность. Данные таблицы основаны на экспертной оценке.

Таблица 1

#### Конкурентоспособность фирмы А в сравнении с фирмами Б, В, Г

Факторы конкурентоспособности	Вес	А		Б		В		Г	
		оценка	с учетом веса						
Цены	0,25	4	1,00	3	0,75	4	1,00	4	1,00
Качество услуг	0,25	5	1,25	3	0,75	3	0,75	5	1,25
Номенклатура услуг	0,2	4	0,8	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Месторасположение	0,05	5	0,25	2	0,10	3	0,15	5	0,25
Скорость доставки	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	4	0,60
Технологическая оснащенность	0,10	3	0,30	3	0,10	3	0,30	4	0,40
Всего	1,0	24	4,05	18	2,90	19	3,25	26	4,30

Лидером рынка является компания Г, а анализируемая А отстаёт от лидера на 0,25 балла. Тем не менее, А обладает тем же рядом преимуществ, что и Г, имея одинаковую ценовую политику и скорость доставки. Два других конкурента уступают лидеру: Б – на 1,15 балла, В – на 0,80 балла. Главными факторами, по которым А отстает от лидера, являются скорость доставки и технологическая оснащенность. Конкурентными преимуществами А являются цены, номенклатура и качество услуг. Для наглядности данные таблицы могут быть представлены в виде лепестковой диаграммы.

Далее целесообразно сформировать матрицы позиционирования возможностей и угроз. Согласно результатам исследований материалов матрицы позиционирования возможностей, сильное влияние и высокую вероятность получения существенных результатов деятельности

оказывает привлечение дополнительных клиентов за счёт эффективного ценообразования. Данное общее утверждение должно быть конкретизировано относительно направления деятельности фирмы, которое позволит получить осязаемый результат. При составлении матрицы угроз приходим к выводу, что в первую очередь, необходимо исключать риски со стороны подрядчиков, приносящих сбой в работе, и увеличения эксплуатационных расходов. Применение анализа рисков методом «галстук-бабочка» позволяет определить диапазон существующих причин и их последствий. Этот метод эффективен при управлении конкретным риском.

Весьма информативной для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке в отношении роста спроса продукции и занимаемой доли на рынке, является матрица БКГ. В теоретическом аспекте в ее основу заложены две концепции: жизненного цикла товара и эффекта масштаба производства. Сочетание оценок роста спроса (вертикальная ось) и доли рынка (горизонтальная ось) даёт возможность классифицировать товары.

Определим укрупненный список услуг исследуемой фирмы для анализа состояния: продукт А – отправление контейнеров по железной дороге, продукт Б – отправление контейнеров на авто; продукт В – хранение на терминале; продукт Г – ремонтные работы контейнеров. Проведена оценка темпа роста рынка и доли рынка применительно к каждому продукту (табл. 2), которая позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара. Если темп роста больше 10 %, то рынок является быстрорастущим. Относительная доля рынка рассчитывается по формуле:

$$D = \frac{P_n}{P_k},$$

где  $P_n$  – объем реализации предприятия;  $P_k$  – объем реализации конкурента

Таблица 2

**Матрица БКГ продуктов фирмы**

Услуга	Количество оказанных услуг, шт.		Объем продаж ключевого конкурента, шт.	Показатели	
	2019	2020		Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка, %
Продукт А	1115	1812	2010	162	90
Продукт Б	1090	1710	2050	156	83
Продукт В	5590	7900	8200	141	96
Продукт Г	1234	2200	2500	178	88

Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для компании («Знаки вопросов», «Звезды», «Дохлая собака», «Дойные коровы»). При графическом представлении матрицы БКГ становится очевидным, что продукты А, Б и Г располагаются в зоне «Знаки вопроса», т.е. они находятся на растущем рынке, но требуют инвестиционных вложений для повышения конкурентоспособности. Продукт В – на границе растущего рынка и стремится к пику. Для совершенствования в текущей ситуации выбран продукт Г – ремонтные работы контейнеров, что требует капитальных и текущих затрат.

И далее оценить мероприятие для данной организации возможно с помощью матрицы Ансоффа «товар/рынок», предназначенной для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. Согласно данной матрице, выбрана стратегия «Старый товар – Новый рынок»: организация собственной ремонтной бригады.

### Заключение

На основе анализа конкурентоспособности исследуемой организации с помощью представленных выше методов обоснована целесообразность следующего пути решения выявленных проблем. Для устранения зависимости от посредников по ремонтам (в плане значительных простоев бракованных контейнеров) следует организовать собственную бригаду по их ремонту.

Приведено обоснование текущих и капитальных затрат на это мероприятие: приобретение техники, материалов и т.п.

Результаты реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности: снижение затрат на ремонт; рост контейнерооборота; снижение загруженности терминала из-за простоев в ремонте; рост прибыли в результате увеличения объема работ и снижения затрат; повышение доли рынка транспортного предприятия в рамках своего целевого сегмента.

Представленные результаты исследования относительно формирования конкурентности фирмы на рынке с использованием существующих описательных и количественных методов оценки ее возможностей, угроз и перспектив позволили обосновать целесообразность внедрения конкретных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности.

### Литература

1. Драккер П.Ф. Управление, нацеленное на результат / Пер. с англ. М.: Технологич. школа бизнеса, 1992. 192 с.
2. Количественные методы анализа в маркетинге / Под ред. Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. СПб.: Питер, 2018. 384 с.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. М.: Прогресс, 2017. 698 с.
4. Кузнецов А.П. Методологические основы управления грузовыми перевозками в транспортных системах. М.: ВИНТИ РАН, 2002. 274 с.
5. Очур Ю.С. Формирование транспортно-логистических систем в регионе // Материалы межрегион. молодеж. школы-семинара «Экономические исследования Байкальского региона». Улан-Уде: Изд-во БНЦ СО РАН, 2012. С. 79–83.
6. Паршина В.С. Методическое обеспечение управления логистическими бизнес-процессами в производственной сфере // Вестник УрГУПС. 2021. № 4. С. 88–96.
7. Паршина В.С. Реализация управленческой концепции эластичности спроса на услуги (на примере грузоперевозок) / Вестник УрГУПС. 2019. № 4. С. 83–91.
8. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели: Полное руководство. Пер с англ. М.: Альпина Паблишер, 2019. 370 с.