

УДК 658.821:656.614.3.073.14

Белоус Е.В., Тишинская Ю.В.

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В РАМКАХ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ

В данной статье рассмотрен современный рынок контейнерных перевозок в Украине, приведено сравнение по объемам экспорта и импорта за 2014-2015 годы; также выделены основные участники рынка, определены их слабые и сильные стороны. На базе проведенного анализа создана база для разработки стратегии развития транспортно-логистической компании.

Ключевые слова: стратегическое планирование, транспортно-логистическая компания, рынок контейнерных перевозок.

У даній статті розглянуто сучасний ринок контейнерних перевезень в Україні, наведено порівняння за обсягами експорту та імпорту за 2014-2015 роки; також виділені основні учасники ринку, визначено їх слабкі і сильні сторони. На базі проведеного аналізу створена база для розробки стратегії розвитку транспортно-логістичної компанії.

Ключові слова: стратегічне планування, транспортно-логістична компанія, ринок контейнерних перевезень.

Strategic planning consists of several stages, such as the definition of the mission of the company, analysis and assessment of the environment, analysis and evaluation of the internal structure of the company, the formation of the goals and objectives of the operation, development and analysis of strategic alternatives, the choice of strategy. Thus, the assessment of the market situation is one of the stages of the analysis of the external freight forwarding companies environment.

© Белоус Е.В., Тишинская Ю.В., 2015

Based on the data from the research, the development of strategy for the company «ITC Group» will be based on the goal-joining the top-twenty list of leaders of the industry – in the first stage, the top five – as the further stage.

To achieve this goal the company must consider the following steps:

- Efficient organization of the inner workings of the company, implementation of new technologies for planning, setting targets and monitoring the process of achieving the outlined objectives;

- The organization of training in the areas in which the company has no significant experience through workshops, seminars, etc.

- Involvement of experts in rail transport;

- Review the effectiveness of the plan one's own car park.

Keywords: strategic planning, transport and logistics company, container transportation market.

Постановка проблемы. Система стратегического планирования дает возможность компаниям определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

Огромный вклад в становление и развитие стратегического планирования внесли Ф. Абраме, И. Ансофф, М. Портер, Г. Хамел, Г. Минцберг, К. Хофер, Г. Штейнер, А. Томпсон, А. Стрикланд, Н.Д. Кондратьев, В.И. Ляско, также вопросами стратегического планирования на морском транспорте занимались такие исследователи как Абрамов В.Н., Бакаев А.А., Пи-рожков С.И., Ревенко С.Л.

Задачи исследования. Целью данной статьи является анализ конкурентной среды в рамках стратегического планирования развития транспортно-логистической компании ООО «Ай Ти Си Групп» и развития ее деятельности.

Основной материал исследования. Стратегическое планирование состоит из нескольких этапов, таких, как определение миссии компании, анализ и оценка внешней среды, анализ и оценка внутренней структуры компании, формирование целей и задач функционирования компании, разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Таким образом, оценка рыночной ситуации является одним из этапов анализа внешнего окружения транспортно-экспедиторской компании. Организация, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Уткин Э.А. считает, что стратегическое планирование представляет собой особый вид практической деятельности людей – плановой работы, состоящей в разработке стратегических решений (в форме прогнозов, проектов про грамм и планов), предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды [1].

Лапушинская Г.К. и Петров А.Н. отмечают, что стратегическое планирование есть систематизированный и логический процесс, основанный на рациональном мышлении. В то же время оно есть искусство прогнозирования, исследования, расчетов и выбора альтернатив; отражает основные направления развития объекта; включает выдвижение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных основополагающих целей и определение путей их достижения. При этом оно предусматривает возможные изменения внешней и внутренней сред планируемого объекта и разрабатывает адаптационные мероприятия, смягчающие негативные и усиливающие позитивные воздействия [2].

Анализ конкурентных сил, действующих на организацию, делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться организация. В качестве примера можно привести модель такого известного ученого, как М. Портер, который предложил модель пяти

сил и аргументировал тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих организаций возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для организации [13].

Согласно Генри Асселю, конкурентный анализ – это оценка сильных и слабых сторон конкурентов [3]. Нельзя не отметить, что с одной стороны, это лаконичная, но широкая трактовка термина, поскольку сильными или слабыми сторонами конкурента (преимуществами и недостатками) могут быть самые разные аспекты его деятельности. С другой стороны, одновременно это и узкая трактовка, т.к. такие, например, цели исследования в конкурентном анализе, как оценка рыночных долей вовсе не занимают выявлением их сильных или слабых сторон [4].

Более детально конкретизирует данное определение А.А. Френкель, по мнению которого конкурентный анализ представляет собой изучение и прогнозирование действий конкурентов, выявление их потенциальных возможностей, оценку конкурентоспособности товаров-конкурентов [5].

Традиционным считается стратегический контекст конкурентного анализа. Основоположник научного направления конкурентного анализа М. Портер считает, что конкурентный анализ превращается в главный компонент современной стратегии развития фирмы [6]. Такая же позиция и у И. Ансоффа, который рассматривает конкурентный анализ в рамках стратегического планирования фирмы [9].

Отметим, что неоднозначность подходов к определению конкурентного анализа находит отражение и при определении этапов его проведения. В литературе можно встретить множество данных вариантов, которые отличаются количеством этапов и логической последовательностью их реализации, числом направлений изучения конкурентов и широтой применяемого для этих целей инструментария. Анализ позиций разных исследователей по данному вопросу позволил нам выделить два прин-

ципиально отличных подхода к рассмотрению конкурентного анализа на предприятии [4].

К одному из них относятся более общие, глобальные, т.е. претендующие в определённой степени на универсальность, алгоритмы, которые, несмотря на обозначенные преимущества, тем не менее, пытаются конкретизировать некоторые направления, цели и задачи конкурентного анализа, оставляют «в тени» многие из них. Например, Ф. Котлер предлагает сначала, определить конкурентов, далее определить их стратегии, цели, сильные и слабые стороны, оценить модель реакции конкурентов и на заключительном этапе – выбрать направления атаки на конкурентов [10].

Ко второму направлению относятся более детальные, развёрнутые и конкретизированные модели процесса конкурентного анализа Азоева Г., предлагающего следующую этапизацию:

- Предварительный этап анализа цели, географические границы рынка, выбор предприятий-конкурентов и их классификация, порядок сбора необходимой информации);
- Диагностика целей и намерений конкурентов;
- Анализ рыночной доли конкурентов;
- Изучение приемов и методов реализации товарной политики конкурентов;
- Исследование динамики цен конкурентов;
- Анализ организации сбытовой сети конкурентов и используемых средств стимулирования реализации;
- Оценка финансовой стабильности конкурентов;
- Построение конкурентной карты рынка [11].

В рамках данной статьи будет использовано первое направление конкурентного анализа по Ф. Котлеру, в рамках которого целесообразно будет проанализировать тенденцию изменения рынка контейнерных перевозок в Украине, а также особое внимание будет уделено анализу сильных и слабых сторон его ключевых игроков.

В последние годы конкуренция на рынке транспортных и экспедиторских услуг обострилась из-за либерализации этого вида деятельности и появления множества конкурирующих компаний. Кроме того, появление на отечественном рынке иностранных компаний еще более ужесточило конкурентную борьбу в связи с тем, что иностранные экспедиторы предоставляют услуги более высокого качества по сравнению с отечественными. Для того, чтобы успешно конкурировать на рынке, предприятию необходимо разработать долгосрочную стратегию развития, основанную на тщательном исследовании рынка и собственных возможностей компании [12].

Вначале следует обратить внимание на то, в каких условиях рынка на данном этапе реализуется работа транспортно-экспедиторских компаний в Украине. Необходимо отметить, что украинский рынок контейнерных перевозок переживает не лучшие времена.

По данным Украинского института стратегий глобального развития и адаптаций, экспорт товаров в первой половине 2015 года составил 78 342 контейнера, что почти на 16,7 % ниже уровня второго полугодия 2014 года, когда было экспортировано 91 392 контейнера.

Прирост в первой половине 2015 года по сравнению со второй половиной 2014 года произошел по таким номенклатурам как рудные грузы (+32,6 %), растительные масла (+22,1 %), изделия из черных металлов (+17,5 %), зерновые (+15,2 %), мука и продукты помола зерна (+8,9 %). В то же время в первой половине 2015 года значительно сократился экспорт семян и минерального топлива – на 78,5 % и 67 % соответственно [13].

Импорт товаров в Украину в первой половине 2015 сократился на 32,6 %. Если во втором полугодии 2014 года Украина импортировала 95 317 контейнеров, то уже в первом полугодии 2015 года импорт составил 64 279 контейнеров [13].

Следует отметить, что согласно статистике, за последние годы в связи с военной ситуацией в стране и нестабильностью курса гривны, объемы как экспорта, так и импорта Украины

упали, что существенно ужесточает конкуренцию на рынке предоставления транспортно-экспедиторских услуг в сфере контейнерных перевозок.

Рынок контейнерных перевозок в Украине не является развитым. Ни один из его участников не занимает монополистического положения. Доля иностранных операторов сравнительно мала [14].

В таблице 1 представлена информация по транспортным компаниям, которые в период с 2009 по 2013 года обеспечивали организацию доставки грузов в контейнерах через порты Одесса, Ильичевск, Южный [14].

Анализ таблицы 1 позволяет нам выделить ключевых участников рынка контейнерных перевозок, которые занимают наибольшие ниши в нем. Так, в дальнейшем исследовании будут детально рассмотрены сильные и слабые стороны первых пяти компаний, а также учтен шестой сильный участник – компания Ильичевсквнештранс в связи государственной поддержкой последней. Следует отметить также, что в объемах работы лидеров наблюдается единая тенденция: в целом, можно отметить рост обрабатываемых грузооборотов, что говорит об укреплении позиций конкурентов и делает разработку стратегии для ООО «Ай Ти Си Групп» еще более актуальной. Исходя из полученных данных, разработка стратегии для компании ООО «Ай Ти Си Групп» будет базироваться на достижении цели – вхождение в двадцатку лидеров отрасли – на первом этапе, в пятерку – при дальнейшей ее разработке.

Обобщение практического опыта работы компаний в секторе контейнерных перевозок в Украине позволило установить основные конкурентные преимущества компаний-лидеров (табл. 2).

Таблица 1
Статистическая таблица объема
обрабатываемых контейнером основных портов
на рынке транспортно-логистических услуг за 2009-2013 гг.

№	Наименование	2009		2010		2011		2012		2013		2009-2013 гг.	
		Объем, тыс. TEU	%	Объем, тыс. TEU	%	Объем, тыс. TEU	%	Объем, тыс. TEU	%	Объем, тыс. TEU	%	Объем, тыс. TEU	%
1	Ай Ти Си Групп	110 450	4,7%	114 000	3,0%	115 400	3,1%	117 000	3,2%	118 000	3,3%	118 000	3,3%
2	Ильичевсквнештранс	7 000	0,3%	7 000	0,2%	7 000	0,2%	7 000	0,2%	7 000	0,2%	7 000	0,2%
3	Южный	5 000	0,2%	5 000	0,1%	5 000	0,1%	5 000	0,1%	5 000	0,1%	5 000	0,1%
4	Одесса	3 000	0,1%	3 000	0,0%	3 000	0,0%	3 000	0,0%	3 000	0,0%	3 000	0,0%
5	Ильичевск	2 000	0,0%	2 000	0,0%	2 000	0,0%	2 000	0,0%	2 000	0,0%	2 000	0,0%
6	Ильичевсквнештранс	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
7	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
8	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
9	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
10	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
11	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
12	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
13	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
14	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
15	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
16	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
17	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
18	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
19	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
20	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
21	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
22	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
23	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
24	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
25	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
26	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
27	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
28	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
29	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
30	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
31	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
32	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
33	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
34	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
35	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
36	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
37	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
38	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
39	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
40	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
41	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
42	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
43	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
44	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
45	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
46	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
47	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
48	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
49	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
50	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
51	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
52	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
53	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
54	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
55	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
56	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
57	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
58	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
59	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
60	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
61	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
62	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
63	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
64	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
65	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
66	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
67	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
68	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
69	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
70	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
71	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
72	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
73	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
74	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
75	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
76	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
77	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%	1 000	0,0%
78	Ильичевск	1 000	0,0%	1 000									

Таблиця 2

Анализ конкурентных преимуществ компаний,
лидирующих на рынке контейнерных перевозок Украины

Номер	Экспедитор	Тип компании	Преимущества компании	Слабые стороны
1	Блэк Си Шиппинг	Национальный логистический экспедитор	<ul style="list-style-type: none"> - собственные офисы в России и Китае; - собственный склад; - компания продолжает длительное время была линейным агентом NYK, BSCS, Admiral в Украине; - 11 лет на рынке; - собственный автотранспорт; - является индивидуальным членом FIATA, действительным членом АМЭУ, членом АСМАИЛ 	<ul style="list-style-type: none"> - раздутый штат сотрудников; - консервативная политика собственников компании;
2	Юни Ламан Групп	Национальный логистический экспедитор	<ul style="list-style-type: none"> - более 10 лет опыта; - собственный автотранспорт; - компания была агентом Roksolana Container Line; - собственные офисы в России, Китае 	<ul style="list-style-type: none"> - раздутый штат сотрудников;

Продолжение табл. 2

3	Глобал Оушен Линк	Экспедитор	- собственный автотранспорт;	- нехватка специалистов в отделах, частая смена кадров;
4	Олейнич Групп	Экспедитор	<ul style="list-style-type: none"> - собственный автотранспорт; - является индивидуальным членом FIATA, действительным членом АМЭУ, членом АСМАИЛ; - агент в Украине InterBulk Group; - ответственность застрахована в TT Club; 	- отсутствие специализации деятельности, попытка охватить все, что сказывается на качестве предоставляемого сервиса;
5	Формаг Групп	Национальный логистический экспедитор	<ul style="list-style-type: none"> - развитая сеть офисов во всему миру; - более 20 лет опыта; 	- раздутый штат сотрудников;
6	Ильичевск-внештранс	Экспедитор	- собственный складской комплекс, терминал и автотранспорт;	- фокус на узкий сегмент рынка;

Продолжение табл. 2

			<ul style="list-style-type: none"> - инфраструктура, созданная на базе В/О «Союзвнештранс»; - член украинской транспортно-логистической ассоциации «Укрвнештранс», индивидуальный член FIATA; - более 50 лет работы; - государственные преференции 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие возможностей предоставления услуг по авиаперевозкам
--	--	--	--	--

Рассматривая позицию компании ООО «Ай Ти Си Групп», следует отметить, что очевидной сильной стороной является шестнадцатилетний опыт предоставления транспортно-экспедиторских услуг.

Компания «Ай Ти Си Групп» – одна из первых транспортно-экспедиторских компаний Украины. Также к сильным сторонам относится ориентация на узкий сегмент рынка (контейнерные перевозки), что позволяет с помощью увеличения масштабов работы в одной сфере добиться лучших ставок от судоводных линий.

В данной сильной стороне можем отметить возможность предложения лучшей цены для потенциальных и существующих клиентов, а также приобретение бесценного опыта в определенной сфере. Еще одной сильной стороной компании является наличие опытных профессионалов и сильного руководителя.

Компания взвешенно подходит к найму рабочей силы: на предприятии работает оптимальное количество человек, что способствует сбалансированной работе всех отделов. Также при необходимости взвешенно используется аутсорсинг (в тех об-

ластях, где не имеет смысла содержать собственный штаб). Отметим и «Наличие бренда». Большое количество внимания уделяется формированию узнаваемости компании, созданию бренда, качественное представление ее в социальных сетях, социальная ответственность и активность.

В то же время отсутствие собственного автотранспорта становится проблемой в связи с несколькими факторами: а) привлечение транспортных компаний не гарантирует надежности подачи автомобилей вовремя; б) увеличивается цена продаваемых компанией услуг; в) усложняется конкуренция с другими экспедиторскими компаниями, особенно это касается тех компаний, у которых есть собственный парк автомобилей. Следует отметить, что среди шестерки выделенных лидеров отрасли у пяти компаний есть собственные автотранспортные мощности.

Еще одной слабой стороной является отсутствие большого опыта доставки грузов на железнодорожных платформах. В связи с тем, что последнее время государство активно продвигает тенденцию перевозки грузов до порта с помощью мощностей железной дороги, данный фактор становится существенной слабой стороной. К тому же добавим последние весовые ограничения по груженым автомобилям. Таким образом, все идет к тому, что компании придется нарабатывать больше опыта в данной сфере.

На базе проведенного анализа можем сделать вывод о том, что с учетом сложной ситуации на рынке, падением контейнерооборота в 2015 году на первый план выходит ценовая конкуренция. Таким образом, стратегию развития компании «Ай Ти Си Групп» следует обратить на снижение себестоимости услуг. В дальнейших исследованиях планируется рассчитать эффективность содержания собственного парка автомобилей.

Второй группой показателей, которая играет существенную роль в конкурентной привлекательности транспортно-экспедиторской компании – качество предоставляемых услуг. Здесь следует отметить, что компания «Ай Ти Си Групп» благо-

даря многолетнему опыту успешной профессиональной деятельности находится на одном уровне с лидерами отрасли.

Однако, все же стоит обратить особое внимание на повышение эффективности работы с помощью внедрения новых технологий по тайм-менеджменту и организации работы внутри предприятия.

Выводы. Анализ рыночной ситуации конкурентов компании ООО «Ай Ти Си Групп» имеет большое значение при стратегическом планировании компании. В рамках данного анализа компания будет иметь представление, на какие аспекты ей стоит обратить внимание. Стоит отметить, что конкурентная среда формируется не только конкурентами, оказывающих на рынке полностью совпадающий и несколько различающийся спектр транспортно-экспедиторских услуг, но и компаниями-конкурентами, которые могут войти на транспортно-экспедиторский рынок.

Для достижения компанией поставленной цели необходимо воплощение в жизнь следующих аспектов:

- эффективная организация внутренней работы компании, а именно внедрение новейших технологий по планированию, постановке задач и контролю за выполнением очерченных целей;

- организация обучения персонала в сферах, в которых компания не имеет значительного опыта, через тренинги, семинары и т.п.

- привлечение в работу специалистов по железнодорожным перевозкам;

- рассмотрение эффективности плана организации собственного парка автомобилей.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Уткин Э.А. *Стратегическое планирование*. – М.: ЭКМОС, 2008. – 440 с.
2. Лапушинская Г.К. *Планирование в условиях рынка / Г.К. Лапушинская, А.Н. Петров*. – М.: Дашков и Ко, 2003. – 252 с.
3. Ассэль Генри. *Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов*. – М.: ИНФРА, 2001. – 804 с.
4. Ляпицкая Л.В. *Конкурентный анализ и маркетинговое исследование: соотношение понятий и аналитических процедур проведения*. – Режим электронного доступа к документу: econotomics.open-mechanics.com.
5. Голубков Е.П. *Маркетинговые исследования: теория, методология и практика*. – М.: Издательство «Финпресс», 2008. – 416 с.
6. Портер М. *Конкуренция: Учебн.пособие*. – М.: Вильямс, 2000. – 495 с.
7. Романенко С.Н. *Маркетинг: Учебник*. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. – 272 с.
8. Ламбен Ж-Ж. *Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр.* – СПб.: Наука, 2006. – 589 с.
9. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия*. – СПб.: Питер, 2009. – 416 с.
10. Котлер Филипп. *Маркетинг менеджмент*. – СПб.: Питер, 2008. – 702 с.
11. Азоев Г.А. *Конкуренция: анализ, стратегия, практика*. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – 263 с.
12. Парахина В.Н. *Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко*. – М.: КРОНУС, 2011. – 496 с.

13. Иванова М.Б. Снижение неопределенности характеристик рынка при стратегическом планировании в транспортно-экспедиторской компании // Журнал университета водных коммуникаций. – 2011. – Вып. 12. – С. 207-215.
14. Контейнера: анализ грузопотоков в 2014/2015 годах в разрезе номенклатур. – Режим электронного доступа к документу: <http://cfts.org.ua/analytics>
15. Харчевская И.В. Анализ конкурентной среды экспедиторских компаний в секторе контейнерных перевозок / И.В. Харчевская, С.П. Онищенко // Технологический аудит и резервы производства. – № 6/3(20). – 2014. – С. 20-26.

REFERENCES

1. Utkin Je.A. Strategicheskoe planirovanie / Je.A. Utkin [Strategic Planning]. – M.: JeKMOS, 2008. – 440 p. [in Russian]
2. Lapushinskaja G.K. Planirovanie v uslovijah rynka / G.K.Lapushinskaja, A.N. Petrov [Planning in market conditions]. – M.: Dashkov i Ko, 2003. – 252 p. [in Russian]
3. Assjel' Genri. Marketing: principy i strategija: Uchebnik dlja vuzov / Genri Assel' [Marketing: Principles and Strategy]. – M.: INFRA, 2001. – 804 p.
4. Ljapickaja L.V. Konkurentnyj analiz i marketingovoe issledovanie: sootnoshenie ponjatij i analiticheskij procedur provedenija. [Competitive analysis and marketing research: relations between concepts and analytical procedures]. Electronic document's access mode: econo-mics.open-mechanics.com.

5. Golubkov E.P. Marketingovye issledovanija: teorija, metodologija i praktika. [Marketing research: theory, methodology and practice]. – M.: Izdatel'stvo «Finpress», 2008. – 416 p.
6. Porter M. Konkurencija: Ucheb. posob. [Competition]. – M.: Vil'jams, 2000. – 495 p.
7. Romanenko S.N. Marketing: uchebnik / S.N.Romanenko [Marketing]. – M.: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i Ko», 2006. – 272 p.
8. Lamben Zh-Zh. Strategicheskij marketing. Evropejskaja perspektiva: tr.fr./Zh-Zh. Lamben [Strategic marketing: European perspective]. – SPb.: Nauka, 2006. – 589 p.
9. Ansoff I. Novaja korporativnaja strategija. [New corporate strategy]. – SPb.: Piter, 2009. – 416 p.
10. Kotler Filipp. Marketing menedzhment. [Marketing-management]. – SPb.: Piter, 2008. – 702 p.
11. Azoev G.A. Konkurencija: analiz, strategija, praktika [Competition: analysis, strategy, practice]. – M.: Centr jekonomiki i marketinga, 1999. – 263 p.
12. Parahina V.N. Strategicheskij menedzhment/ V.N. Parahina, L.S. Maksimenko, S.V. Panasenko [Strategic management]. – M.: KRONUS, 2011. – 496 p.
13. Ivanova M.B. Snizhenie neopredelennosti harakteristik rynka pri strategicheskom planirovanii v transportno-jekspeditorskoj kompanii // Zhurnal universiteta vodnyh kommunikacij. [Reducing uncertainty in market characteristics for strategic planning in the freight forwarding company]. – 2011. – № 12. – P. 207-215.
14. Kontejnera: analiz gruzopotokov v 2014/2015 godah v razreze nomenklatur [Containers: analysis of traffic flows for the 2014/2015 years in the context of nomenclatures] Electronic document's access mode: <http://cfts.org.ua/analytics>

15. Harchevskaja I.V. *Analiz konkurentnoj sredy jekspejtorovskih kompanij v sektore kontejnernih perevozok / I.V. Harchevskaja, S.P. Onishhenko [Competitive environment analysis of the forwarding company in container transport sector] // Tehnologicheskij audit i rezervy proizvodstva. – № 6/3(20), – 2014. – P. 20-26.*

Стаття надійшла до редакції 14.12.2015

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
Національної економіки Національного університету «Одеська
юридична академія» **О.М. Кібік**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри
«Економічна теорія та кібернетика» Одеського національного
морського університету **Г.С. Махуренко**