

УДК 339.137

## АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДИКИ 7P

О.Н. МАРКОВА\*

---

В статье представлены детали анализа конкурентоспособности посредством методики 7P, которая используется при оценке конкурентоспособности предприятий, предоставляющих различные услуги населению. В качестве примера рассмотрен анализ конкурентоспособности автотранспортного предприятия, оказывающего услуги пассажирских перевозок.

*Ключевые слова:* конкурентоспособность, автотранспортные предприятия, конкурентоспособность предприятий услуг, методика 7P.

---

**Введение.** Конкурентоспособность – это многосторонняя экономическая категория, которая может рассматриваться на нескольких уровнях: конкурентоспособность товара, товаропроизводителя, а также отраслевая конкурентоспособность. Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность автотранспортного предприятия (АТП) можно выявить только сравнением между собой аналогичных АТП, как в масштабе одного региона, так и в масштабе мирового рынка.

Конкурентоспособность автотранспортного предприятия отражает продуктивность использования его ресурсов. Она зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности.

**Методика «7P»** основана на экспертных оценках 7 основных групп факторов конкурентоспособности, составляющих потенциал предприятия: финансово-экономической, производственной, научной, технической, кадровой, организационной, маркетинговой.

Прообразом методики «7P» является модель «четырёх P», впервые предложенная американским профессором Джером Маккарти в 60-х годах XX века, который опирался на методику профессора Ричарда Клюитта для оценки конкурентоспособности, в которой клю-

---

\* ФГБОУ ВО Калининградский государственный технический университет, Балтийская государственная академия рыбопромыслового флота

чевыми моментами были 4 группы факторов «продукт, цена, дистрибуция и продвижение» («product, price, distribution, and promotion»). Маккарти целесообразно заменил «дистрибуцию» на «каналы распространения» («place») - и таким образом получилось 4P: «product, price, place, and promotion».

Для оценки конкурентоспособности услуг Мэри Битнер предложила дополнить эту модель тремя дополнительными «P»: процесс, материальное доказательство и люди (в английской интерпретации - process, physical evidence, people). Графическое изображение модели «7P» для анализа конкурентоспособности услуг представлено на рисунке 1.

Автотранспортные предприятия относятся к предприятиям, оказывающим услуги населению, независимо от того, какие перевозки осуществляются предприятием – грузовые или пассажирские, поэтому для проведения анализа или оценки конкурентоспособности автотранспортных предприятий рекомендуется использовать методику 7P.

Модель Мэри Битнер, как и модель Джерома Макартни, направлена на целевого потребителя. Согласно этим моделям, для воздействия на потребителя могут быть использованы элементы маркетинга.

В маркетинге услуг, в соответствии с моделью Битнер, менеджеру доступны 7 факторов. Сущность концепции 7P можно описать, охарактеризовав содержание каждого «P».

**Product (товар).** Эту группу факторов применительно к оценке конкурентоспособности услуг, вместо товара следует рассматривать услугу (рис. 1), а при анализе конкурентоспособности автотранспортных предприятий транспортные услуги.

Товарная политика предприятий услуг основывается на производстве и реализации определенных услуг, в нашем конкретном случае транспортных. Автотранспортное предприятие в первую очередь должно ориентировать свою деятельность на нужды и потребности пассажиров как потребителей транспортных услуг. Основной целью и задачей каждого АТП является максимальное удовлетворение потребностей потребителей в транспортных услугах, опираясь на их предпочтения, что, в свою очередь, должно способствовать привлечению новых потребителей.

Транспортные услуги, в данном случае услуги пассажирских перевозок, которые оказываются исследуемым предприятием, должны быть всегда востребованы, актуальны и своевременны, что позволит не только сохранить, но и значительно приумножить долю, занимаемую автотранспортным предприятием на данном сегменте транспортного рынка.

**Price (цена).** Цена как фактор конкурентоспособности в современных рыночных условиях является основополагающим фактором, поскольку при принятии потребителем решения относительно целесообразности или нецелесообразности получения услуги он в первую очередь сравнивает цены на интересующую его услугу в различных предприятиях, оказывающих подобные услуги.

Процесс управления ценообразованием на автотранспортном предприятии достаточно трудоемок. Существует ряд параметров, которые необходимо учитывать при разработке эффективной ценовой политики. Во-первых, ценовая политика должна быть тщательнейшим



Рис. 1. Модель 7P Мэри Битнер

образом спланирована. Во-вторых, необходимо учитывать особенности оказания транспортной услуги (её себестоимость, положение на рынке; место и время реализации; ценовую политику предприятий-конкурентов; специфические особенности потенциальных потребителей и др.).

**Promotion (продвижение).** Продвижение услуг или товаров – это любая форма сообщений, применяемых предприятиями и организациями для информирования, убеждения или напоминания потребителям о своих услугах (товарах, продукции), их преимуществах и выгодах. Совокупность мероприятий по продвижению услуг заключается в рекламе, мероприятиях по связям с общественностью (PR), прямом маркетинге, пропаганде и мероприятиях по стимулированию сбыта. Поскольку качество транспортных услуг во многом зависит от оказывающих их людей, для привлечения потребительского внимания желательнее расставлять акценты не только на самих услугах, но и на тех специалистах, которые работают на данном автотранспортном предприятии и занимаются производством и предоставлением транспортной услуги.

**Place (место).** Эта группа фактором подразумевает «место предоставления услуги» и относительно транспортных предприятий имеет первостепенное значение. Этот фактор означает досягаемость транспортных услуг для потребителей, точнее, в нашем конкретном случае непосредственно для пассажиров. Грамотное и профессиональное управление данным фактором конкурентоспособности позволяет пассажирским автотранспортным компаниям осуществлять наиболее эффективный охват целевой аудитории (пассажиров) путем грамотного составления маршрутов движения своего подвижного состава по транспортной сети города и области.

**People (люди).** Без такой составляющей как «люди» (а на рынке это не только производители и потребители, но также покупатели и поставщики), невозможно реализовать ни одну из четырех политик: ни товарную, ни ценовую, ни дистрибуторскую, ни коммуникационную. По-другому группу факторов «люди» называют «маркетингом отношений». Как фактор конкурентоспособности он появился лишь в 90-е гг. прошлого века. Сущность «маркетинга отношений» заключается в формировании на предприятии организационной (корпоративной) культуры, ориентированной на потребителя. Одновременно термин «люди» применяется в маркетинге услуг и для обозначения деятельности по управлению клиентской базой, решения вопросов по упорядочению и распределению потоков посетителей. В сфере B2B маркетинг отношений способствует грамотному и эффективному налаживанию контактов с потенциальными партнерами и проведению с ними переговоров.

**Process (процесс оказания услуги).** Степень вовлеченности потребителей в процессы производства и оказания услуг значительно выше, чем при производстве товаров, поскольку последние обладают материально-вещественными характеристиками. Кроме того, оказание услуг и их потребление, по сравнению со сферами материального производства, происходят одновременно. При существующей неразрывной взаимосвязи процессов предоставления и потребления услуг степень контакта между производителем и потребителем может быть различной. Таким образом, этот элемент в концепции призван уделять особое внимание процедурам взаимодействия между потребителями услуг и организациями, их предоставляющими.

**Physical evidence (физическое окружение услуги).** Физическое окружение услуги включает в себя материально-вещественные объекты пассажирского автотранспортного

предприятия, например, подвижной состав, ремонтно-техническую базу, включая ремонтные боксы и обслуживающий их персонал, даже внешний вид водителя или кондуктора. Пассажир, взглянув на подъезжающий на остановочный пункт автобус, по одному только внешнему виду автобуса уже способен оценить и спрогнозировать качество будущей поездки, то есть качество полученной транспортной услуги, а внешний вид водителя позволит пассажиру сделать заключение о безопасности предстоящей поездки.

Теперь остановимся подробнее на проведении оценки конкурентоспособности по методике «7P». Согласно этой методике, всем факторам конкурентоспособности присваивается количественная оценка от 1 до 5 баллов, затем рассчитывается количество наблюдений, то есть сколько раз повторяется тот или иной балл. После этого производится расчет взвешенного итога путем умножения соответствующего балла на количество повторений и общий взвешенный итог, который является суммой всех предыдущих результатов. Средневзвешенное значение находится путем деления общего взвешенного итога на общее количество факторов.

Достоинства данного метода заключаются в том, что он позволяет:

- определить, какой из сегментов рынка целесообразно выбрать в качестве целевого сегмента предоставления транспортных услуг,
- уточнить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности автотранспортного предприятия,
- уточнить, какие именно параметры транспортной услуги необходимо улучшить, чтобы данная транспортная услуга стала более приспособленной к требованиям потребителей данного сегмента транспортного рынка – грузового или пассажирского.

К недостатку данного метода можно отнести субъективность экспертных оценок, поскольку эксперты, которые оценивают факторы конкурентоспособности, имеют определенные личные симпатии к продукту или услуге. Кроме того, на оценке может сказаться самочувствие экспертов, положение дел на работе, в семье и так далее. Поэтому для получения верной информации одним из этапов проведения оценки конкурентоспособности методом «7P» является отбор экспертов с учетом возрастных групп, половой принадлежности и социального статуса, а для полного исключения ошибочных расчетов используется коэффициент конкордации (W). Эксперты отбираются случайным образом, из числа постоянных клиентов исследуемого предприятия и предприятий-конкурентов.

Критерии отбора:

- продолжительный период использования продукции предприятий с целью исключения фактора некомпетентности и повышения качества эксперимента;
- отсутствие знакомых и родственников среди сотрудников предприятий с целью исключения субъективности.

Например, для проведения анализа конкурентоспособности по методике «7P» отобраны 9 экспертов:

- Э1: клиент ООО «п», 24 год, муж. пол;
- Э2: клиент ООО «п», 38 лет, муж. пол;
- Э3: клиент ООО «п», 42 года, жен. пол;
- Э4: клиент ООО «к», 25 лет, муж. пол;
- Э5: клиент ООО «к», 41 год, муж. пол;
- Э6: клиент ООО «к», 40 лет, жен. пол;

Э7: клиент ООО «т», 23 года, муж. пол;

Э8: клиент ООО «т», 40 лет, муж. пол;

Э9: клиент ООО «т», 41 год, жен. пол.

*Коэффициент конкордации* является мерой согласованности мнений экспертов, он изменяется в диапазоне от 0 до 1, причем 0 соответствует несогласованности, а 1 соответствует полной согласованности. Если значение коэффициента конкордации превышает 0,40 – 0,50, то качество оценки считается удовлетворительным, если 0,70 – 0,80 - высоким. Для расчета коэффициента конкордации обычно используют он-лайн калькулятор по следующей ссылке <https://math.semestr.ru/corel/concordance.php>.

Для определения основных направлений повышения конкурентоспособности было исследовано автотранспортное предприятие ООО «БалтАвтоЛайн», которое занимается осуществлением городских пассажирских перевозок в городе Калининград Российской Федерации.

Для оценки конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия ООО «БалтАвтолайн» были привлечены эксперты из числа пассажиров, которые постоянно пользуются пассажирскими услугами данного предприятия, а также двух других крупных пассажирских автотранспортных предприятий города Калининград – это ООО «ВестЛайн» и МКП «Калининград ГорТранс».

Анализ конкурентоспособности ООО «БалтАвтолайн» по методике «7Р» представлен в таблице 1.

Согласно проведенному анализу конкурентоспособности АТП, средневзвешенное значение показателя конкурентоспособности исследуемого предприятия составило 4,15, что свидетельствует о необходимости проведения мероприятий по повышению некоторых факторов, оцененных выбранными экспертами на баллы «3» и «4». Однако предложенные мероприятия не должны ухудшить показатели и тем самым уменьшить значения тех факторов, которые эксперты оценили на 5 баллов.

Исходя из вышесказанного, были предложены следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «БалтАвтоЛайн»: сокращение времени ожидания пассажирами на остановочных пунктах; повышение безопасности транспортной услуги; повышение технического уровня подвижного состава АТП; повышение комфортабельности салона автобусов; проведение рекламной компании; введение дополнительных услуг посредством использования подвижного состава для туристических поездок по области.

Сокращение времени ожидания пассажирами на остановочных пунктах будет достигнуто добавлением на маршруты трех дополнительных автобусов «Higer», приобретенных руководством данного предприятия в лизинг.

Для повышения безопасности движения на АТП рекомендуется повысить уровень медицинского контроля водителей. Перед принятием на работу и впоследствии раз в год рекомендуется проводить «пилотное» обследование водителей в течение двух месяцев в Городской клинической больнице. Медицинский контроль водителей перед их выходом на маршрут необходимо дополнить путем сдачи водителями экспресс-анализа крови. В салон автобуса целесообразно установить современное оборудование, которое позволит контролировать состояние здоровья водителя во время маршрута.

Таблица 1

Анализ конкурентоспособности ООО «БалтАвтолайн» по методике «7P»

Факторы конкурентоспособности	Худшее значение	Баллы					Лучшее значение
		1	2	3	4	5	
<b>Транспортная услуга (Product)</b>							
1. Время ожидания пассажиром на остановке	маленькое			****	***	**	большое
2. Безопасность транспортной услуги	низкое			**	****	***	высокое
3. Технический уровень автотранспортного средства	низкое			****	***	**	высокое
4. Комфортабельность салона подвижного состава	низкое		*	***	***	**	высокое
<b>Цена (Price)</b>							
5. Отпускная	высокое			*	****	****	низкое
6. Скидки	нет			*	****	****	есть
7. Условия и порядок расчетов (кредит, предоплата и т.д.)	плохое				****	*****	хорошее
<b>Регион и каналы сбыта (Place)</b>							
8. Степень охвата транспортного рынка	низкое			**	****	***	высокое
9. Регион обслуживания пассажиров	плохое			**	****	***	хорошее
<b>Продвижение на рынке (Promotion)</b>							
10. Формы рекламы АТП	плохое			**	****	***	хорошее
11. Место размещения рекламы	плохое				*****	****	хорошее
12. Бюджет рекламы	низкое		*	*	****	***	высокое
13. Частота появления рекламы	редко			**	****	***	часто
<b>Люди (People)</b>							
14. Квалификация персонала	низкое				***	*****	высокое
15. Командная работа персонала	низкое			**	****	***	высокое
16. Корпоративная сопричастность персонала	низкое		*	*	****	***	высокое
<b>Процесс оказания услуг (Process)</b>							
17. Удобство процесса оказания услуги	Плохое				***	*****	хорошее
18. Широта ассортимента предлагаемых услуг	маленький			**	***	****	большой
19. Наличие дополнительных услуг	нет			***	****	**	есть
<b>Физическое окружение услуги (Physical evidence)</b>							
20. Месторасположение АТП	неудобное			**	****	***	удобное
21. Наличие интерактивного оборудования	нет			*	****	****	есть
22. Корпоративные правила и стандарты	нет			***	***	***	есть
Количество наблюдений		0	3	38	82	75	
Взвешенный итог		0	6	114	328	375	
Общий взвешенный итог		6+114+328+375=823					
Общее количество факторов		9экспертов*22 фактора= 198					
Средневзвешенное значение		4,15					

Водители будут проходить медицинский контроль при помощи специальных терминалов, которые передают показатели давления и пульса, а также данные алкотестера во время движения автобуса на маршруте в режиме онлайн. Установкой терминалов и их обслуживанием займется компания-производитель данного оборудования – «Системные технологии», с которой и будет заключен контракт.

Кроме того, каждый водитель при выходе на маршрут будет обязан надевать браслет с размещенными на нем электродами для регистрации кожно-гальванической реакции фирмы «Нейроком». Эта российская компания является самым крупным отечественным произ-

водителем систем обеспечения безопасности на транспорте. Электроды браслета непрерывно контролируют состояние водителя по изменению проводимости кожи и в опасной ситуации выдают предупреждающие сигналы в виде вибрации и громкого звука. Эта же технология используется в детекторе лжи «Полиграф»: оповещает водителя звуковым сигналом и вибрацией за 2-5 минут до наступления сна. Принцип действия прибора основан на непрерывном измерении проводимости кожи водителя. Перед погружением в сон проводимость кожи резко снижается. Прибор мгновенно реагирует и выдает предупреждающие сигналы в виде громкого звука и вибрации. Кроме того, браслет передает на терминал диспетчерского пункта информацию об опасном состоянии водителя, после чего с водителем связываются специалисты и оказывают помощь.

Внедрение дополнительной системы для онлайн-мониторинга функционального состояния водителя в пути позволит избежать недобросовестных проверок водителей и, как следствие, опасных ситуаций на дороге.

Приобретение в лизинг нового подвижного состава, который обладает наиболее безопасными эксплуатационными характеристиками, также будет способствовать повышению безопасности оказываемой транспортной услуги.

Для повышения технического уровня подвижного необходимо постепенно обновлять подвижной состав путем продажи старых автобусов и приобретением в лизинг более новых, оснащенных кондиционерами и дополнительными обогревательными системами. К такому подвижному составу относятся, например, пассажирские автобусы китайской автомобилестроительной компании «Higer».

Изменение технического состояния автомобиля проявляется в изменении ряда важных эксплуатационно-технических качеств - динамических качеств, топливной экономичности, управляемости, тормозных качеств, надежности и долговечности.

В процессе эксплуатации из-за износов узлов и деталей, нарушения регулировочных параметров происходит изменение технического состояния автомобиля, которое приводит не только к ухудшению мощностных и экономических показателей, но и к повышению его отрицательного воздействия на окружающую среду. Исследования показывают, что являющиеся самым важным элементом системы питания карбюраторы, эксплуатируемые в обычных условиях, имеют значительные отклонения от параметров, установленных заводом-изготовителем.

Работоспособность пассажирского автобуса, как и любого другого транспортного средства, может поддерживаться и восстанавливаться в процессе эксплуатации. Чтобы своевременно произвести техническое обслуживание (ТО) или определить возможную потребность в ремонте, необходимо знать закономерности изменения технического состояния автомобилей, предельные и допустимые значения параметров технического состояния, детальную характеристику самих отказов и неисправностей (как часто они возникают, по каким причинам, какова степень их влияния на работоспособность автомобиля, стоимость и трудоемкость предупреждения или устранения отказа), технологию и организацию проведения работ.

Поэтому руководству исследуемого автотранспортного предприятия необходимо оборудовать дополнительный авторемонтный бокс на территории автотранспортного предприятия для ускорения проведения ремонтных работ подвижного состава и нанять на работу дополнительно двух квалифицированных автомехаников.

Комфортабельность салона подвижного состава ООО «БалАвтоЛайн» может быть улучшена следующим образом:

- установка солнцезащитных шторок пассажиров на боковых окнах;
- установка молоточков для аварийного разбивания окон (находится между аварийных окон);
- добавление компонентов в содержимое аптечки (шины, бинты, обезболивающие);
- установка внутрисалонных часов;
- установка персонального ночного освещения салона (над пассажирским сиденьем);
- установка блока индивидуальной вентиляции пассажиров (над пассажирским сиденьем);
- установка дополнительного оборудования.

В качестве дополнительного оборудования в пассажирские автобусы рекомендуется поместить следующее:

- кондиционер «Kingtec KST-03A -24V» (габаритные размеры: 1300 x 1614 x 230мм, вес 67 кг.);
- аудио-видеосистема производства фирмы «Videocomplex»;
- электронные часы (над местом кондуктора).

Проведение широкомасштабной рекламной компании автотранспортного предприятия ООО «БалтАвтолайн» позволит повысить его узнаваемость среди жителей и гостей города Калининград, тем самым привлечет новых потенциальных клиентов-пассажиров. Рекомендуется провести рекламную компанию ООО «БалтАвтолайн» через рекламу оказываемых транспортных услуг

Автотранспортное предприятие ООО «БалАвтолайн» специализируется в основном на городских и пригородных перевозках, что негативно сказывается на дополнительном получении прибыли за счет междугородних и международных перевозок. Поэтому в качестве дополнительных услуг данному предприятию рекомендуется предоставлять свободный подвижной состав в аренду для туристических поездок по живописным историческим местам города и области. Введение дополнительной услуги предоставления подвижного состава в аренду принесет дополнительные финансовые средства руководству предприятия, которые целесообразно направить в том числе и на обновление подвижного состава и повышение его технического уровня.

**Заключение.** Для демонстрации эффективности вышеуказанных мероприятий по повышению конкурентоспособности была проведена повторная оценка конкурентоспособности ООО «БалтАвтоЛайн» по тем же факторам и теми же экспертами. Согласно анализу конкурентоспособности, после проведения всех вышеперечисленных мероприятий средневзвешенное значение показателя конкурентоспособности ООО «БалтАвтолайн» составило 4,95, что на 0,8 балла выше прежнего показателя.

Таким образом, анализ конкурентоспособности автотранспортных предприятий по методике «7Р» позволяет конкретно увидеть «проблемные зоны» в работе автотранспортного предприятия и проводить мероприятия по увеличению балльных значений конкретного фактора, тем самым повышая конкурентоспособность всего автотранспортного предприятия.



## REFERENCES

1. **Bychkov V.P.** Predprinimatelskaya deyatelnost na avtomobilnom transporte: perevozki i avtoservis: uchebnoe posobie. – M.: Akademicheskij proekt, 2016.  
**Бычков В.П.** Предпринимательская деятельность на автомобильном транспорте: перевозки и автосервис: учебное пособие. – М.: Академический проект, 2016.
2. **Kratkij statisticheskiy sbornik Kaliningradskoj oblasti, 2017.**  
Краткий статистический сборник Калининградской области, 2017.
3. **Krivorotov V.V.** Konkurentosposobnost predpriyatiya: istochniki formirovaniya, ozenka, puti povysheniya. - Ekaterinburg: IJe UrO RAN, 2016.  
**Криворотов В.В.** Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения. - Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2016.
4. **Markova O.N.** Rynok transportnyh uslug i kachestvo transportnogo obsluzhivaniya: metodicheskie ukazaniya po kursovoj rabote. – Kaliningrad: Izdatelstvo BGARF, 2016.  
**Маркова О.Н.** Рынок транспортных услуг и качество транспортного обслуживания: методические указания по курсовой работе. – Калининград: Издательство БГАРФ, 2016.
5. **Markova O.N.** Povyshenie konkurentosposobnosti azerbajdzhanskih proizvoditelej posredstvom sozdaniyja elektronnoj trgovli // Vestnik Azerbajjanskoj inzhenernoj akademii, 2018, T.10, №4. S. 86-93.  
**Маркова О.Н.** Повышение конкурентоспособности азербайджанских производителей посредством создания электронной торговли // Вестник Азербайджанской инженерной академии, 2018, Т.10, №4. С. 86-93.

---

### 7R METODİKASININ İSTİFADƏSİ İLƏ AVTOMOBİL NƏQLİYYATI MÜƏSSİSƏLƏRİNİN RƏQABƏTƏ DAVAMLILIĞININ ANALİZİ

O.N. MARKOVA

Məqalədə əhaliyə müxtəlif xidmətlər təklif edən müəssisələrin rəqabət qabiliyyətinin qiymətləndirilməsində istifadə olunan 7R metodikası vasitəsi ilə rəqabət qabiliyyəti analizinin detalları göstərilib. Nümunə kimi sərnişin daşınmaları xidmət göstərən avtomobil nəqliyyatı müəssisəsinin rəqabətə davamlılığının analizinə baxılıb.

*Açar sözlər:* rəqabətə davamlılıq, avtomobil nəqliyyatı müəssisələri, xidmət müəssisələrinin rəqabətə davamlılığı, 7R metodikası.

### THE ANALYSIS OF COMPETITIVENESS OF THE MOTOR TRANSPORTATION ENTERPRISES WITH USE OF THE TECHNIQUE 7P

O.N. MARKOVA

This article devoted to analysis of competitiveness by 7P method. This method used to assess the competitiveness of enterprises providing various services to the population. For an example the analysis of the competitiveness of the passenger transport enterprise is presented.

*Keywords:* competitiveness, motor transport enterprises, competitiveness of enterprises, method 7P.

---