

**ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ**

УДК 330.114: 656.078.8

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2020.36.0.95

**КОНЦЕПЦІЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АВТОТРАНСПОРТНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**ШИНКАРЕНКО В. Г.**, доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002

E-mail: [svg@khadi.kharkov.ua](mailto:svg@khadi.kharkov.ua), Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

***Анотація.** У статті розглядається розроблення концепції удосконалення управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств.*

*Основною метою дослідження є встановлення проблем управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств і формування гіпотез їх вирішення в сучасних умовах. Як об'єкти дослідження визначені процеси проектування та забезпечення функціонування управління, розроблення нових й удосконалення наявних методів реалізації функцій управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств і його послуг. Як суб'єкти управління визначені власники підприємств, вищій управлінський персонал, лінійні менеджери операційних підрозділів та керівники функціональних служб підприємств, а також державні управлінські структури.*

*Актуальність дослідження насамперед пов'язана з тією функцією що здійснює управління в боротьбі за досягнення підприємством конкурентних переваг. До цього слід додати зміни в методології стратегічного управління підприємствами – впровадження ресурсного підходу до розроблення стратегії на принципово різних засадах.*

*У статті розглянуті проблеми, що пов'язані з удосконаленням ринкового підходу до розроблення стратегії функціонування диверсифікованих підприємств у конкурентному середовищі, а також проблеми щодо його впровадження. Вони передусім пов'язані з іншим джерелом конкурентних переваг, зокрема з формуванням стратегії підприємства не зверху вниз, як за умови ринкового підходу, а знизу вгору.*

*Перелічені недоліки ринкового підходу в розробленні стратегії розвитку диверсифікованих підприємств та нові підходи в розробленні стратегії ресурсними методами дозволити сформулювати перелік проблем удосконалення управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств та визначити гіпотези їх вирішення.*

**Ключові слова:** концепція, стратегія управління, ринковий та ресурсні підходи.

**Постановка проблеми.** Автомобільний транспорт займає одне з провідних місць у транспортній системі країни. На його частку доводиться 33,3 % обсягу перевезень і 13,6 % вантажообігу, 42,6 %

обсягу перевезень пасажирів і 34,8 % пасажирообігу всіх видів транспорту.

Проектом розвитку транспорту України на наступні 10 років передбачається подальше збільшення обсягу перевезень і вантажообігу (пасажиропотоку), що здійснюється автомобільним транспортом. У цьому випадку основними напрямками його розвитку є:

- поступова лібералізація міжнародних автомобільних вантажних перевезень і забезпечення процедури доступу до ринку автомобільних перевезень;

- посилення відповідальності учасників дорожніх перевезень за порушення габаритно-вагових параметрів транспортних засобів;

- введення системи підтвердження професійної компетентності водіїв і персоналу автомобільного транспорту.

Цьому сприяють переваги автотранспорту, зокрема доступність, транспортування товару безпосередньо до місця призначення, мобільність, висока швидкість транспортування, гнучкість вибору маршруту, варіативність обсягу партій товару, велика кількість перевізників. До недоліків належать залежність від погодних умов, висока вартість транспортування та небезпека викрадення товару.

Подальшому розвитку автомобільного транспорту також має сприяти розвиток дорожнього господарства за таких умов:

- збільшення обсягів фінансування дорожньо-будівельних робіт і забезпечення середньострокового планування;

- впровадження системи незалежного контролю якості дорожніх робіт;

- підвищення пропускної здатності дорожньої мережі через впровадження інтелектуальних транспортних систем.

Основні тенденції в перевезенні вантажів автомобільним транспортом – це збільшення обсягу перевезень вантажів будівельної, харчової і переробної галузей, збільшення кількості контейнерних перевезень. Загалом ринок автоперевезень залишається висококонкурентним – відбувається гостра тарифна боротьба за вантажну базу, незважаючи постійне зростання ціни на дизпаливо, запасні частини, продукти харчування для водіїв, розцінки за ремонт, збільшення тарифів на перевезення, зменшення кількості замовлень на перевезення, відтік водіїв за кордон. До цього слід додати істотні

зміни в методології стратегічного управління, пов'язані з виникненням ресурсного підходу та його реалізацією.

Функціонування підприємств за цих швидкозмінювальних умов загострює проблему розроблення таких інструментів, які б дозволили підприємствам швидко й ефективно пристосовуватися до них, досягати своєї ринкової, економічної і фінансової мети. Таким інструментомнасамперед є **управління конкурентоспроможністю підприємств**.

Практика управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств демонструє недостатнє науково-методичне забезпечення цього процесу. У ряді випадків воно неповним, зокрема в частині реалізації стратегії. Метою створення концепції управління конкурентоспроможності підприємства є обґрунтування методичних положень, гіпотез і рекомендацій з визначення й забезпечення досягнень підприємством перспективних орієнтирів в умовах ринкового й ресурсного підходів до розроблення стратегії.

Тому актуальною є проблема наукового обґрунтування й реалізації авторської концепції дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства. Вона використовується як засіб більш глибокого вивчення характеристик управління й процесу функціонування. Тому початковим етапом дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємства є обґрунтування концепції його вдосконалювання.

**Аналіз останніх досягнень і публікацій.** На сьогодні є декілька визначень поняття «концепція» (лат. *conceptio* – поняття, система). Основні з них наведені в табл. 1.

Таблиця 1

## Дефініції поняття «концепція»

Автор	Зміст поняття «концепція»
1	2
Ожегов С. І. [1, с. 286]	• система поглядів на будь-яку ситуацію; основна думка;
Великий енциклопедичний словник [2, с. 633]	• певний спосіб розуміння, трактування будь-яких явищ, основна точка зору, ідея для висвітлення; головний задум, конструктивний принцип різноманітних видів діяльності;

Закінчення табл. 1

1	2
Ушаков Д. Н. [3]	• задум, теоретична побудова; те або інше визначення чого-небудь
Райзберг Б. А. [4]	• генеральний задум, що визначає стратегію дій у процесі здійснення реформ, проектів, планів, програм;
Коротков Є. М. [5, с. 74]	• комплекс положень, що пов'язані загальною вихідною ідеєю, визначають діяльність людини (дослідницьку, управлінську, проектну, функціональну тощо) і спрямовані на досягнення певної мети;
Канке А.А. [6, с. 37]	• певний спосіб розуміння якого-небудь предмета, явища або процесу; основна точка зору на предмет; головна ідея для їхнього систематичного висвітлення.

Незважаючи на відмінності наведених визначень за обсягом, вони містять загальний зміст: «концепція» – науково обґрунтований погляд, задум, що містить системний зміст про рух досліджуваного об'єкта від наявного до бажаного.

Узагальнюючи визначення *концепції дослідження управління* авторів, що досліджують цю проблему, зокрема Глущенко В. В. [7, с. 50], Короткова Є. М. [5, с. 177], Мотишеної М. С. [8, с. 39], Рогожина С. В. [9, с. 117], можна навести таке визначення: «концепція» – комплекс науково обґрунтованих поглядів, ідей, задумів, теоретичних положень, принципів і методів вирішення сукупності проблем аналізу управління досліджуваною системою.

Розрізняють такі види концепцій: укрупнену й деталізовану. Перша – укрупнена концепція – дає тільки загальну уяву щодо шляхи розвитку об'єкта управління або шляхів вирішення управлінської проблеми. Друга – деталізована концепція – дає повну уяву про шляхи розвитку об'єкта управління або вирішення управлінської проблеми.

На сьогодні немає однозначної точки зору щодо змісту робіт, необхідних для обґрунтування деталізованої концепції. Так, Вікіпедія [10] рекомендує такі роботи з підготовки розширеної концепції дослідження об'єктів:

- 1) загальне визначення та аналіз стану об'єкта управління та його положення в зовнішньому середовищі;
- 2) мета розвитку об'єкта управління на заданий період;

- 3) проблеми й завдання, які необхідно вирішити для досягнення поставленої мети;
- 4) шляхи й етапи досягнення поставленої мети;
- 5) очікувані результати й стан об'єкта управління на кінцевий етап заданого періоду;
- 6) показники, за допомогою яких може бути оцінений ступінь досягнення поставленої мети;
- 7) характеристика системи управління, що забезпечує досягнення стратегічної мети.

Свої варіанти змісту робіт деталізованої концепції пропонують і інші автори [11, с. 87; 12, с. 88, 13, с. 12 та ін.]. Аналіз наведених варіантів складу робіт з обґрунтування концепцій дослідження управління є неоднозначним. Він залежить від типу об'єкта дослідження, мети дослідження й інших факторів. Відповідно до цього, пропонуємо в нашому дослідженні використовувати такий склад робіт з дослідження управління:

- 1) обґрунтування змісту й актуальності проблем дослідження;
- 2) визначення об'єкта й предмета дослідження;
- 3) мета й завдання розвитку об'єкта дослідження;
- 4) принципи взаємодії суб'єкта з об'єктом дослідження;
- 5) системний аналіз функціонування об'єкта дослідження;
- 6) визначення проблем функціонування об'єкта дослідження;
- 7) формування гіпотез, що дозволяють вирішити визначені проблеми.

**Виклад основного матеріалу дослідження** починаємо з обґрунтування змісту й актуальності проблем дослідження. Управління конкурентоспроможністю підприємства є актуальною проблемою розвитку економічних об'єктів. Її досліджували в свої роботах українські й закордонні дослідники. З багатьох питань цієї проблеми серед вчених немає єдності думок. Розбіжності починаються з визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», з виокремлення його в самостійний вид управління, визначення його змісту. Зміни економічної думки, що відбулися протягом останніх п'яти років у частині теорії й методики розроблення стратегії підприємства порушили питання про зміну методів управління підприємством і його конкурентоспроможністю. Розвиток теорії стратегічного управління призвів до необхідності уточнення розпо-

ділу функцій між рівнями керування. Ці обставини вимагають приведення методики управління конкурентоспроможністю до реалій сьогодення.

*Основними об'єктами управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств є ті процеси, від яких залежать фінансові ресурси, кадровий склад підприємства, виробничі можливості, якість надання послуг.*

*Суб'єктом управління є керівні органи всіх рівнів і керівники, які забезпечують досягнення запланованого стану.*

*Основною метою дослідження є подальший розвиток теоретичних основ проектування й забезпечення функціонування системи керування, розроблення нових і вдосконалювання наявних методів реалізації функцій управління конкурентоспроможністю автотранспортних підприємств і його послуг.*

На наступному етапі розроблення концепції обґрунтуємо принципи управління конкурентоспроможністю, відповідно до змісту елементів процесу керування, за допомогою вибору з великої їхньої різноманітності найбільш прийнятних, що дозволяють підприємству ефективно досягти своєї мети. Під час цього аналізу були встановлені такі принципи управління й визначений їхній зміст [14]:

1) принцип наукової обґрунтованості – облік вимог об'єктивних економічних законів і закономірностей (законів попиту та пропозиції, конкуренції, економії часу, ефекту масштабу тощо), тенденції розвитку об'єктів управління, наявності повної й достовірної інформації, знань, кваліфікації персоналу;

2) принцип системності – наведення всіх об'єктів дійсності у вигляді систем, підсистем і елементів; їхньої відносної відособленості та самостійності; взаємодія, спрямованість на досягнення кінцевої мети системи;

3) принцип ієрархічності – аналіз досліджуваних систем як багаторівневих ієрархічних систем, для яких характерне підпорядкування підсистем середнього рівня вищим; у цьому випадку вони зі свого боку є підсистемами вищого рівня для підсистем нижчого рівня;

4) принцип зворотного зв'язку – ґрунтується на замкненості контуру управління й одержання інформації про результати впливу

керівної підсистеми на керовану, порівняння його із плановими (нормативними) щодо розбіжностей поведінки керованої підсистеми;

5) принцип комплексності – визначення та аналіз завдань управління у взаємозв'язку й цілісності;

6) принцип економічності, оптимальності – одержання результату діяльності системи з мінімально можливими витратами часу, ресурсів і коштів;

7) принцип розвитку – процес закономірних змін навколишнього середовища, підприємства тощо, переходу їх з одного стану в інший, що є більш досконалим, та переходу від старого якісного стану до нового, від простого до складного, від нижчого до вищого;

8) принцип відповідності інтересів, що припускає відповідність мети діяльності підприємства запитам споживачів і закономірностям зміни ринкової кон'єктури, інтересам зацікавлених осіб (акціонерів, менеджерів, працівників та ін.);

9) принцип оптимальної комбінації централізації і децентралізації – розподіл повноважень щодо прийняття рішень на кожному етапі управління, прав, обов'язків і відповідальності, єдиноначальності й колегіальності;

10) принцип стимулювання – установа зацікавленості в досягненні встановленої мети працівниками та їхніми колективами на основі матеріальних і моральних стимулів;

11) принцип регламентації – установа системи правил і норм, що визначають порядок роботи персоналу, структурних підрозділів й підприємства загалом;

12) принцип адаптивності – здатність системи налаштовуватися в процесі виникнення непередбачених змін; забезпечення своєчасного пристосування підприємства до змін у зовнішньому середовищі або її перебудова відповідно до нової мети;

13) принцип багатоваріантності – генерування безлічі альтернатив розвитку підприємства та його стратегічних одиниць бізнесу, вибір кращих з них для досягнення мети підприємства; аналіз проблем підприємства й розроблення пропозицій з їхнього запобігання;

14) принцип порівняння, що дозволяє під час розрахунків показників рівня конкурентоспроможності виявлення конкурентних переваг розглядати варіанти порівнювання.

*Системний аналіз функціонування об'єкта дослідження.* Головним в управлінні економічними системами, зокрема підприємствами, конкурентоспроможністю тощо є стратегічне управління, для реалізації якого пропонуються використовувати два підходи – ринковий і ресурсний.

На сьогодні найчастіше використовують два варіанти ринкового підходу. Основними ідеологами першого є вчені Гарвардської школи, кожен з яких подали свої варіанти підходу до розроблення стратегії підприємства. Початком наукових досліджень стратегії фірми вважають 1960 рік, коли вийшли друком три книги основоположників теорії менеджменту: трактат А. Чандлера «Стратегія й структура» [15], К. К. Ендрюса «Політика бізнесу» [16], фундаментальна праця І. Ансоффа «Корпоративна стратегія» [17].

Узагальнюючи ці роботи В. С. Катькало [18] зазначив: «А. Чандлер, досліджуючи питання організаційної відповідності фірми завданням її стратегічного розвитку, запропонував концепції й інструменти її досягнення її; стратегія визначена як установлення довгострокової мети і завдань підприємства й розроблення програми дії і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цієї мети». К. К. Ендрюс визначає стратегію як відповідність організації її зовнішнього середовища.

Ці фундаментальні результати дозволили сформуванню наявну нині методіку розроблення загальної стратегії підприємства, що викладені в багатьох підручниках і навчальних посібниках зі стратегічного управління. Відповідно до них стратегія підприємства укрупнено розробляється в такій послідовності: аналіз зовнішнього середовища – визначення наявності в середовищі можливостей і ризиків для підприємства – визначення його сильних і слабких місць; здійснення SWOT-аналізу – визначення на основі аналізу стратегічного розриву основних напрямів розвитку підприємства – підвищення конкурентоспроможності та диверсифікованості; розроблення проекту, а потім і плану-завдання для кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ); виявлення конкурентних переваг кожної СОБ для реалізації плану-завдання; складання стратегії підприємства та її стратегічне доопрацювання – установлення для кожної СОБ необхідних ресурсів у межах можливостей підприємства; реалізація стратегії; контроль і координація виконання стратегії – внесення



змін щодо мети й завдання СОБ відповідно до стратегії підприємства; аналіз планового й досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства. У процесі більш ґрунтовного обґрунтування принципів управління конкурентоспроможністю підприємства можливе збільшення кількості наявних моментів процесу управління.

Другий варіант ринкового підходу щодо розроблення конкурентної стратегії підприємства запропонував М. Портер, який у 80-ті роки минулого століття запропонував ідею «ланцюга нарощування вартості». Він визначив, що положення підприємства – результати діяльності та їхньої стійкості – визначаються п'ятьма силами конкуренції, що діють у галузі: наявні в галузі конкуренти, потенційні конкуренти, постачальники, покупці, товари-замінники [19, с. 32]. Прибутковість у галузі загалом визначається дією перерахованих вище п'яти факторів, оскільки саме вони впливають на ціни, витрати та рівень необхідних інвестицій. Ефективність функціонування підприємств у галузі залежить від здатності підприємства протистояти ринковій владі постачальників і споживачів, загроз з боку потенційних конкурентів і товарів-замінників, суперництву, що існує між конкурентами. Для того, щоб підприємство могло з вигодою для себе використовувати зміну конкурентної ситуації, необхідно вибрати один із трьох варіантів пристосування своєї поведінки:

- *ізолювати* в міру сил підприємства від впливу конкурентних сил;
- *використовувати* зміну конкурентного середовища у своїх інтересах;
- *забезпечити* визначення економічних резервів до позиції на ринку для того, щоб розпочати конкурентну гру «на витиснення конкурентів».

У процесі використання ринкового підходу стратегічний процес містить такі етапи:

1) *стратегічний аналіз* – дослідження стану зовнішнього й внутрішнього середовища функціонування підприємства;

2) *стратегічне планування* – визначення місії, мети, формування стратегії – вибір альтернатив розвитку підприємства й складання відповідних планів;

3) *управління реалізацією стратегії і планів* – розроблення нової організаційної структури й системи управління, практична діяльність з досягнення поставленої мети, перетворення підприємства на новий стан, оцінка результатів, коректування подальших кроків.

Таким чином, за ринкового підходу в першому випадку стратегія підприємства визначається адаптацією його потенціалу до факторів зовнішнього середовища, у другому випадку – адаптацією потенціалу підприємства до умов функціонування галузі й конкуренції. Загальним для варіантів ринкового підходу є напрям процесу розроблення стратегії зверху вниз – від вищого рівня управління до нижчого.

Більшість методичних рекомендацій розроблені для підприємств, що випускають один вид товарів та надають один вид послуг. У диверсифікованих підприємствах, що здійснюють різноманітні види перевезень та надають різноманітні види послуг, загальний аналіз зовнішнього середовища, планування діяльності й контролю отриманих результатів ускладнюється. Спільне здійснення кожної з перерахованих вище функцій управління для кожного бізнес-процесу є неприйнятним. У зв'язку із цим виникає проблема вдосконалювання структури й процесу управління на диверсифікованих підприємствах.

Починаючи із середини 90-х років минулого століття, виникли практичні й теоретичні умови для подальшої трансформації теорії стратегічного управління, зміни змісту стратегії підприємства й підходу до її формування, що отримав назву *ресурсного підходу*.

Передумовами його виникнення став новий погляд на спільне створення вартості [19, с. 8]:

- відкриття нових джерел цінностей і нових можливостей;
- розширені ресурси, орієнтовані на розширену мережу;
- найважливішими ресурсами стали талановиті працівники, їхні знання й уміння;
- робота в умовах нестабільності й відсутності рівноваги;
- підвищення значення менеджерів;
- безперервні інновації, активні навчання й адаптація в межах широкого стратегічного напрямку.

Теоретичною основою його розроблення й використання, зміни змісту стратегії й підходу до її визначення стали дослідження

Е. Чемберлена й Дж. Рубенсон (1930), Ед. Пенроуза (1959), Дж. Барні (1991), К. Вернерфельта (2006), Г. Хамела й І. Прахалада (1994).

У цих роботах зазначається, що джерела конкурентних переваг насамперед перебувають у різноманітності природи організацій, унікальності ресурсів і організаційних можливостей підприємства. Дж. Барні у своїй статті про ресурсний підхід розвинув теорію конкурентного аналізу, що аналізує підприємство як набір елементів матеріальних і нематеріальних ресурсів, до яких «належать його активи, здатності, організаційні процеси, характеристики, знання тощо» [20].

Подальшому розвитку ресурсного підходу дала поштовх ресурсна теорія організація К. Вернерфельта [21] у якій автор обґрунтував доцільність аналізу фірми щодо ресурсів, а не продукції і визначив нову парадигму в теорії стратегічного управління. Тому вихідним моментом застосування ресурсного підходу є встановлення й оцінка тих характеристик ресурсів, які дозволять підприємству підвищити його конкурентоспроможність і одержати більш високий рівень прибутковості.

Найбільш істотний внесок у розвиток теорії стратегічного управління та розвиток ресурсного підходу зробили Г. Хамел і К. К. Прахалад, що запропонували теорію ключових концепцій корпорації, методику розроблення стратегії підприємства на основі його кореневих компетенцій [22].

Зміст цієї концепції полягає в створенні силою уяви менеджерів разом зі споживачами нової цінності – товарів і послуг, що не існують, але забезпечують підприємству найкращу конкурентну позицію.

Основними напрямками, способами здобуття споживачем нової цінності, на думку М. Трейсі й Ф. Вірсма [23], є:

- виробнича досконалість;
- лідерство з продуктів;
- близькість до споживача.

Але автори зазначають, що для успішної конкурентної боротьби компанія повинна вибрати один з основних напрямів, а не розпорошувати сили й засоби. У цьому випадку кожний напрям необхідно реалізовувати в три раунди: розуміння статус-кво,

обговорення реалістичних варіантів дій, розроблення конкретних проектів і прийняття рішення.

Нині щодо ресурсного підходу сформувалися два варіанти його реалізації: статичний і динамічний. Вони визначені із однаковою змісту конкурентної переваги як комбінація ефективних методів управління з унікальними комбінаціями ресурсів і компетенцій підприємства. Відмінності полягають у функції ресурсів і методів досягнення конкурентних переваг: за статичного трактування ресурсної концепції акцент робиться на механізмі виявлення, формування й збереження конкурентних переваг на базі унікальних, коштовних ресурсів, що важко копіюються; за динамічного трактування ресурсної концепції акцент робиться на базі механізму акумулювання, мобілізації ресурсів і їх трансформації в конкурентну перевагу.

Відповідно до передумов ресурсного підходу, підприємства всередині однієї галузі значно відрізняються одне від одного щодо володіння й контролю над доступними ресурсами. Ресурси не мобільні, тому ресурсна неоднорідність підприємств усередині однієї галузі може зберігатися тривалий час. У процесі розроблення стратегії підприємств необхідно враховувати всі способи й умови формування конкурентних переваг як за ринкового, так і за ресурсного підходу.

За ресурсного підходу стратегічний процес містить такі етапи [24]:

- 1) визначення ресурсів і здатностей компанії;
- 2) розроблення стратегічних напрямів розвитку компанії;
- 3) формування переліку стратегічних ініціатив і контроль статусу їх виконання;
- 4) розроблення стратегічної мети розвитку компанії, побудова збалансованої системи показників.

Таким чином, принциповими відмінностями ресурсного підходу від ринкового є:

- розроблення стратегії розвитку підприємства полягає не в пристосуванні підприємства до мінливих зовнішніх умов, а навпаки у формуванні підприємством зовнішніх умов;
- формування стратегії підприємства не зверху вниз, а навпаки знизу вгору.

Ці принципові відмінності між ринковими й ресурсними під-

ходами в розробленні та реалізації стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства визначили перед науковцями проблеми, вирішення яких дозволить підприємствам ефективніше досягати своєї мети. У цьому випадку проблемою буде невідповідність наявного й бажаного стану об'єкта управління. Основні проблеми управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства й відповідні їм гіпотези наведені в табл. 2.

Таблиця 2

**Проблеми й гіпотези вдосконалювання методології стратегічного управління конкурентоспроможності АТП**

Проблеми	Гіпотези
1. Неоднозначність визначення поняття «управління конкурентоспроможністю», визначення його змісту.	1.1 Узагальнення наявних визначень досліджуваного поняття.
2. Наявність двох підходів до розроблення стратегії підприємства.	2.1 Вибір сфер ефективного використання кожного з підходів: ринкового й ресурсного. 2.2 Аналіз передумов і можливостей інтеграції кожного з процесів.
3. Невідповідність інтересів працівників окремих видів бізнесу з інтересами працівників підприємства загалом.	3.1 Уточнення моделі розроблення стратегії методом інтеграції.
4. Неоднозначність моделей розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства на моно- й диверсифікованому підприємстві.	4.1 Використання моделі М. Портеру: стратегічний аналіз й інші процеси розроблення стратегій здійснюють окремо за кожним бізнес-процесом. 4.2 Перехід від чотирирівневої структури системи управління до трирівневої. 4.3 Розподіл функції управління між рівнями управління й виконавцями.
5. Неможливість порівняння розміру матеріальних ресурсів на підприємствах, що має різномарочний рухомий склад.	5.1 Забезпечення процесу порівняння обсягу матеріальних ресурсів за допомогою коефіцієнтів зведення.

Таким чином, під час проведеного дослідження розроблена концепція, що дає системну уяву щодо напрямів удосконалення функціонування об'єкта управління. Визначені проблеми управління, запропоновані гіпотези їх вирішення – напрям вдосконалення управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства.

### Література

1. Ожегов С. И., Шведова Н Ю. Толковый словарь русского языка. Москва: Норинт, 2000. 1536 с.
2. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. Москва: Институт новой экономики, 2002. 1280 с.
3. Райзберг Б. А., Лозовской М. Ш., Стародубцева Е. Б. Экономический словарь. Москва: ИНФРА-М, 2011. 511 с.
4. Ушаков Д. Н. Большой толковый словарь русского языка. Москва: Дом славянской книги, 2008. 959 с.
5. Коротков Э. М. Исследование систем управления: учебник. Москва: Издательство-консалтинговая компания «ДеКА», 2000. 185 с.
6. Канке А. А., Кошечая А. П. Основы логистики: учеб. пособие. Москва: КНОРУС, 2010. 576 с.
7. Глущенко В. В., Глущенко И. И. Исследование систем управления: социологические, экономические, прогнозные, плановые, экспериментальные исследования: учеб. пособие для вузов. Железнодорожный: ООО НПЦ «Крылья», 2004. 416 с.
8. Мотышина М. С. Исследование систем управления: учеб. пособие. Санкт-Петербург: Из-во Михайлова В. А. 2006. 224 с.
9. Рогожин С. В., Рогожина Т. В. Исследование систем управления: учебник. Москва: Экзамен, 2005. 288 с.
10. Концепция. Виды концепций. *Википедия*. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D0%B8%D1%8F>.
11. Мишин В. М. Исследование систем управления: учебник для вузов. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. 527 с.
12. Бажин И. И. Исследование систем управления: компакт-учебник. Харьков: Консум, 2004. 336 с.
13. Максимцев М. М., Ильенкова А. В. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. Москва: ЮНИТИ, 2014. 157 с.
14. Шинкаренко В. Г. Обоснование принципов управления конкурентоспособностью предприятия. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць*. 2018. Вып. 32. С. 5–16

15. Chandler A. D. *Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962. 463 p.
16. Andrews K. R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin, 1980. 180 p.
17. Ansoff I. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill Book Co, 1965. 241 p.
18. Катькало В. С. *Эволюция теории стратегического управления*. Санкт-Петербург: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. 548 с.
19. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980. 397 p.
20. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Pp. 99–120.
21. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No. 2 (April–June). Pp. 171–180.
22. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
23. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуел Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. *Вестник Санкт-Петербургского университета*. 2003. Сер. 8. Вып. 4. С. 133–171.
24. Ресурсная концепция стратегического управления. *Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике, финансам, бизнесу*. URL: <http://termin.bposd.ru/publ/17-1-0-3193>.
25. Кузубов А. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятий. *Фундаментальные исследования*. 2015. №12-5. С. 1028–1031.

## References

1. Ozhegov, S. I., Shvedova, N. Ju. (2000). *Tolkovyj slovar' russkogo jazyka [Explanatory dictionary of the Russian language]*. Moscow: Norint. [in Russian].
2. Azrilijana, A. N. (Ed.). (2002). *Bol'shoj jekonomicheskij slovar' [Big Dictionary of Economics]*. Moscow: Institut novej jekonomiki. [in Russian].
3. Rajzberg, B. A., Lozovskoj, M. Sh., Starodubceva, E. B. (2011). *Jekonomicheskij slovar' [Economic Dictionary]*. Moscow: INFRA-M. [in Russian].
4. Ushakov, D. N. (2008). *Bol'shoj tolkovyj slovar' russkogo jazyka [Great Dictionary of Russian language]*. Moscow: Dom slavjanskoj knigi. [in Russian].
5. Korotkov, Je. M. (2000). *Issledovanie sistem upravlenija. Uchebnik [Research of control systems. Textbook]*. Moscow: Izdatel'stvo-konsaltingovaja kompanija «DeKA». [in Russian].
6. Kanke, A. A., Koshevaja, A. P. (2010). *Osnovy logistiki: Uchebnoe posobie [Fundamentals of Logistics: A Study Guide]*. Moscow: KNORUS. [in Russian].

7. Glushhenko, V. V., Glushhenko, I. I. (2004). *Issledovanie sistem upravlenija: sociologicheskie, jekonomicheskie, prognoznye, planovyje, jeksperimental'nye issledovanija: Ucheb. posobie dlja vuzov [Research of control systems: sociological, economic, predictive, planned, experimental research: Textbook for universities]*. Zheleznodorozhnyj: Kryl'ja. [in Russian].
8. Motyshina, M. S. (2006). *Issledovanie sistem upravlenija. Uchebnoe posobie [Research of control systems. A Study Guide]*. St. Petersburg: Iz-vo Mihajlova V.A. [in Russian].
9. Rogozhin, S. V., Rogozhina, T. V. (2005). *Issledovanie sistem upravlenija: uchebnik [Research of control systems: textbook]*. Moscow: Ekzamen. [in Russian].
10. Konceptija. Vidy koncepcij. *Wikipedia*. Retrieved from: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D0%B8%D1%8F>. [in Russian].
11. Mishin, V. M. (2008). *Issledovanie sistem upravlenija: Uchebnik dlja vuzov [Research of control systems: Textbook for universities]*. Moscow: JuNITI-DANA. [in Russian].
12. Bazhin, I. I. (2004). *Issledovanie sistem upravlenija: Kompakt-uchebnik [Research of control systems: Compact textbook]*. Kharkov: Konsum. [In Russian].
13. Maksimcev, M. M., Il'enkova, A. V. (2014). *Issledovanie sistema upravlenija: Ucheb. posobie dlja vuzov [Research control system: Textbook for universities]*. Moscow: JuNITI. [in Russian].
14. Shinkarenko, V. G. (2018). Obosnovanie principov upravlenija konkurentosposobnost'ju predprijatija [Substantiation of the principles of enterprise competitiveness management]. *Ekonomika transportnogo konmpleksu - Economics of transport complex*, 32, 5–16. [in Russian].
15. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press. [in English].
16. Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin. [in English].
17. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill Book Co. [in English].
18. Kat'kalo, V. S. (2008). *Jevoljucija teorii strategicheskogo upravlenija [The evolution of the theory of strategic management]*. St. Petersburg: Izd-vo «Vysshaja shkola menedzhmenta». [in Russian].
19. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
20. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Pp. 99–120.



21. Wernerfelt B. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. 1984. Vol. 5. No. 2 (April–June). Pp. 171–180.

22. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 358 p.

23. Tees, D. J., Pisano, G., Shuel, E. (2003). Dinamicheskie sposobnosti firmy i strategicheskoe upravlenie [Dynamic capabilities of the firm and strategic management]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta – Bulletin of St. Petersburg University*. 4 (8). 133–171. [in Russian].

24. Resursnaja koncepcija strategicheskogo upravlenija [Resource concept of strategic management]. *Svobodnyj slovar' terminov, ponjatij i opredelenij po jekonomike, finansam, biznesu – Free dictionary of terms, concepts and definitions in economics, finance, business*. Retrieved from: <http://termin.bposd.ru/publ/17-1-0-3193>. [in Russian].

25. Kuzubov, A. A. (2015). Analiz sistemy upravlenija konkurentosposobnost'ju predpriyatij [Analysis of the enterprise competitiveness management system]. *Fundamental'nye issledovanija – Basic research*. 12-5. 1028–1031. [in Russian].

## **КОНЦЕПЦИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**ШИНКАРЕНКО В. Г.**, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента, Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

E-mail: [svg@khadi.kharkov.ua](mailto:svg@khadi.kharkov.ua), Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

*Аннотация.* Целью исследования является установление проблем управления конкурентоспособностью автотранспортных предприятий и формирование гипотез их решения в современных условиях функционирования предприятий. Объектом исследования является процесс, направленный на обеспечение постоянного обновления и развития конкурентных преимуществ предприятия. Предметом – процесс управления объектом исследования.

В данной статье рассмотрены содержание различных вариантов рыночного и ресурсного подходов, а также проблемы их развития и использования в стратегическом управлении предприятиями.

Сформулированы гипотезы, разрешение которых послужат основой дальнейшего развития рыночного и ресурсного подходов в практике управления конкурентоспособности предприятий.

**Ключевые слова:** концепция, стратегическое управление, рыночный и ресурсный подходы.

## CONCEPT OF IMPROVING MANAGEMENT OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES COMPETITIVENESS

**SHYNKARENKO V.**, Doctor of Economic Sciences (DSci), Professor, Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Ya. Mudrogo str., 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

E-mail: [svg@khadi.kharkov.ua](mailto:svg@khadi.kharkov.ua), Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

**Abstract.** *This article considers the development of the concept of improving management of motor transport enterprises competitiveness.*

*The main purpose of the study is to determine the problems of managing the competitiveness of motor transport enterprises and to make up the hypotheses for their solution in modern conditions. At the same time, the processes of designing and ensuring the functioning of management, development of new and improvement of existing methods of realizing the functions of management of motor transport enterprises competitiveness and services are accepted as the object of the research. Business owners; senior management, line managers of operational units and heads of functional services of enterprises; state management structures are accepted as the subjects of management.*

*The relevance of the study is primarily related to the role that management plays in the competition to achieve competitive advantage. The changes in the methodology of strategic management of enterprises - the introduction of a resource approach to strategy development on a fundamentally different basis, should be added to this.*

*The article considers the problems associated with the improvement of the market approach to the development of a strategy for the operation of diversified enterprises in a competitive environment, as well as the problems in the implementation of the resource approach. They are primarily related to another source of competitive advantage, the formation of enterprise strategy is not top-down, as in the market approach, it is bottom-up.*

*The listed shortcomings of the market approach in working out the strategy of development of the diversified enterprises, and new approaches in developing the strategy by resource methods will allow to form the list of problems of improving management of motor transport enterprises competitiveness and determine the hypotheses for their solution.*

**Key words:** *concept, management strategy, market and resource approaches.*