

ШИФР «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ»

РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ В АТП

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| Вступ.....   | 3  |
| 1. Теоретичні основи формування системи управління конкурентоспроможністю АТП..... | 6  |
| 2. Сутність поняття системи управління.....  | 8  |
| 3. Принципи побудови системи управління.....                                       | 10 |
| 4. Існуючі системи управління конкурентоспроможності АТП.....                      | 13 |
| 5. Пропонована система управління конкурентоспроможності АТП .....                 | 23 |
| Висновки.....  | 28 |
| Список літературних джерел.....  | 29 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Функціонування підприємств в сучасних швидкоплинних умовах з усією гостротою загострює проблему розробки таких інструментів управління, які б дозволили підприємствам швидко і ефективно пристосовуватися до цих умов, досягати своїх ринкових, економічних і фінансових цілей. Таким інструментом, перш за все, є стратегічне управління. Проблемам його розробки та вдосконалення присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених.

Успішне функціонування підприємств в ринкових умовах передбачає високий рівень конкурентоспроможності їх продукції. Це створює умови для завоювання підприємством на ринку міцних конкурентних позицій, можливості зростання і розвитку. Основними напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємств є: підвищення науково-технічного потенціалу, поліпшення використання трудових ресурсів, організації управління та маркетингової діяльності. Серед цих чинників особливе місце займають фактори організації управління - системи управління підприємством, організаційної структури підприємства і т.ін.

Теоретичні та методологічні аспекти управління діяльністю підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності знайшли своє відображення в наукових працях зарубіжних і вітчизняних вчених Ансоффа І., Ігнат'євої А.В., Кузьміна О.Є., Мескон М.Х., Радукіна В.П., Павлової В.А., Портера М., Смирнова Е.О., Томпсона А.А., Клименко С.Л., Фасхієва Х.А., Фатхутдінова Р.А., Шершневої З.Е. і ін. У цих роботах розглянуті питання теорії організації управління, методології управління конкурентоспроможністю підприємства, практики вдосконалення систем управління тощо.

Незважаючи на це деякі положення теорії та практики управління конкурентоспроможністю підприємства вимагають подальшого розвитку, адаптації до сучасних умовою. Це, перш за все, відноситься до вдосконалення систем управління, забезпечиваючих пошук найбільш ефективних варіантів

побудови, функціонування та подальшого розвитку організаційних систем в турбулентних умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Всі ці питання є об'єктом дослідження систем управління конкурентоспроможності підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес розробки системи управління конкурентоспроможністю АТП.

**Предметом дослідження** є методи та процедури розробки системи управління конкурентоспроможністю АТП.

**Метою дослідження** є побудова більш удосконаленою системи управління підприємством і його конкурентоспроможністю, тобто абстрактної моделі, що визначає склад і структуру об'єкту, властивості елементів і причинно-наслідкові зв'язки, властиві аналізованого об'єкта і суттєві для досягнення цілей моделювання. У концептуальній моделі зазвичай в словесного формі наводяться відомості про природу і параметрах (характеристиках) елементарних явищ досліджуваного об'єкта, про вид і ступеня взаємодії між ними, про місце і значення кожного елементарного явища в загальному процесі функціонування об'єкта.

Для досягнення сформульованої мети треба вирішити **наступні завдання:**

- сформулювати теоретичні основи конкурентоспроможності АТП;
- визначити сутність поняття системи управління;
- встановити принципи побудови системи управління;
- здійснити аналіз існуючих моделей системи управління;
- запропонувати модель системи управління конкурентоспроможністю АТП, яка дає можливість вирішити усі питання управління.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

Поглиблені теоретичні основи і сформульовані методичні рекомендації щодо побудови системи управління конкурентоспроможністю АТП, а саме:

- встановлені підходи (ринковий, ресурсний) до формування стратегії управління конкурентоспроможністю АТП;

- сформульоване власне визначення поняття «Система управління»;
- встановлені принципи розробки системи управління;
- визначенні переваги і недоліки існуючих систем управління конкурентоспроможністю АТП;
- запропонована модель управління конкурентоспроможністю диверсифіцированого АТП.

**Результати роботи опубліковано.**

1. Стаття. Застосування мотиваційного механізму стимулювання проці робітників. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України. Зб. матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків, ХНАДУ, 2019.

2. Стаття. Суть методу сценарієв. Економічні перспективи. Зб. студ. наукових праць. ХНАДУ, №12, Том 2, 2020.

3. Стаття. Характеристика зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування окремого виду бізнесу підприємства. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України. Зб. матеріалів VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Харків, ХНАДУ, 2020.

## 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ АТП

В даний час в розробці стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства використовуються два підходи: ринковий і ресурсний. Сьогодні переважне застосування в практиці наукових досліджень і роботі підприємств отримав ринковий підхід.

Економічна наука за великий період функціонування ринкового підходу до розробки стратегії діяльності підприємства розробила і апробувала безліч моделей систем управління. Класичними в цьому плані стали моделі зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Ф. Давида, Р. Ленча, М. Мескона, Д. Томпсона, Р. Гранта, М. Портера, С.А. Попова, А.Т. Зуб і М.В. Локтіонова та ін. Істотний внесок в розробку і вдосконалення концептуальних моделей систем управління підприємствами зробили і вітчизняні вчені. Це перш за все Шершньова З.Е., Мартиненко Н.М. і І.А. Ігнат'єва, Мізюк Б.М., Шинкаренко В.Г. та ін.

Ці фундаментальні результати дозволили сформуванню діючої в даний час методикою розробки загальної стратегії підприємства і викладені в багатьох підручниках і навчальних посібниках зі стратегічного управління. Відповідно до них стратегія підприємства укрупнено розробляється в такій послідовності: аналіз зовнішнього середовища - встановлення наявності в середовищі можливостей і загроз для підприємства - встановлення його сильних і слабких сторін; проведення SWOT – аналізу, установлення альтернатив розвитку підприємства, вибір найкращих з них.

Другий варіант ринкового підходу до розробки конкурентної стратегії підприємства запропонував М. Портер, який висунув у 80-ті роки минулого століття ідею «ланцюжка нарощування вартості». Він встановив, що положення підприємства - результати його діяльності і стійкість визначаються п'ятьма силами конкуренції, що діють в галузі: конкуренти, потенційні конкуренти, постачальники, покупці, товари-замінники. Прибутковість в галузі в цілому

визначається дією, вищеперерахованих п'яти сил, оскільки саме вони впливають на ціни, витрати і рівень необхідних інвестицій.

Альтернативним з точки зору організації стратегічного управління, є ресурсний підхід, який передбачає розробку стратегії знизу-вгору. Принциповою відмінністю ресурсного підходу до розробки стратегії є не пристосування організації до зовнішніх умов, а навпаки - формування організацією зовнішніх умов.

В даний час в складі ресурсного підходу сформувалося два варіанти його реалізації статичний і динамічний. Обидва варіанти виходять з однаковості суті конкурентного майна, поєднання ефективних методів управління з унікальними комбінацій ресурсів і компетенцій підприємства. Відмінності полягають в ролі ресурсів і методів досягнення конкурентних переваг: при статичній трактуванні ресурсної концентрації акцент робиться на механізмі виявлення, формування і збереженні конкурентних переваг на базі унікальних, цінних і важко копіюючих ресурсів; при динамічній трактуванні ресурсної концепції акцент робиться на механізмі акумулювання та мобілізації ресурсів і їх трансформації в конкурентну перевагу. Динамічні здатності можна розділити на два основні логічні варіанти:

- застосування в підприємстві індивідуальні здібності співробітників для пошуку, ідентифікації, фільтрації і вибору ринкових можливостей;
- перманентна настройка і перерозподіл матеріальних і нематеріальних ресурсів підприємства з метою отримання вигоди з ринкових можливостей.

Таким чином, аналіз розглянутих моделей показує, що кожен з підходів ринковий і ресурсний має свої переваги і недоліки, особливі умови реалізації. Тому, виникає задача визначення систем управління підприємствами та сфер застосування кожного з підходів, можливих варіантів їх інтеграції для отримання ефективного управління підприємствами та їх конкурентоспроможністю.

## 2. СУТНІСТЬ ПОНЯТТЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Вивчення сутності управління підприємством і конкурентоспроможністю пов'язано з вивченням будови системи управління і протікають в ній процесів. В даний час немає однозначного трактування поняття система управління (табл. 1).

Таблиця 1

### Тлумачення поняття «Система управління»

| Автор визначення | Визначення поняття «Система управління»   |
|------------------|---|
| 1                | 2   |
| Мотишина М.С.    | • система підтримки господарських рішень, спрямовану на зростання її організованості;   |
| Кафідов В.В.     | • організаційна система, що складається з двох підсистем, що представляють об'єкт і суб'єкт управління, прямих і зворотних зв'язків між ними;   |
| Бажин І.І.       | • система, що складається з об'єкту управління, суб'єкта управління і виконавчих органів;   |
|                  | • організована динамічна система із зворотним зв'язком, в якому реалізуються причинно-наслідкові зв'язки за допомогою каналів розподілу і зворотного зв'язку;                                     |
| Малін А.С.       | • система, в якій протікає процес управління;   |
| Глущенко В.В.    | • система, яка призначена для такої дії на об'єкт управління, яке переводить цей об'єкт у бажаний стан і (чи) надає параметрам, що відбуваються в ній процесів певні кількісні і якісні значення; |
| Рогожин С.В.     | • штучно створений набір елементів, призначений для вирішення економічних і соціальних завдань;   |
| Ігнат'єва А.В.   | • складна система, створена для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях;   |
| Коротков Е.М.    | • сукупність стосунків управління в соціально-економічній системі;  |
|                  | • система дії менеджера по реалізації дії;  |
|                  | • сукупність взаємозв'язаних елементів, в тому або іншому вигляді тих, що беруть участь в процесі дії;  |
| Кузьмін О.Є.     | • відкрита система, що має входи та виходи, складається з керованою та керуючої системи, які взаємодіють;   |



## Продовження таблиці 1

| 1            | 2  |
|--------------|--|
| Смирнов Е.А. | • сукупність усіх елементів підсистем і комунікацій між ними, а також процесів тих, що забезпечують задане функціонування організації. |

Аналіз представлених визначень поняття «Система управління» дозволяє виділити його наступні істотні ознаки: мета функціонування і склад. З урахуванням змісту, інтерпретації цих компонент раніше розглянутих визначень можна дати наступне **визначення системи управління** - сукупність керуючої і керованої підсистем, їх елементів і взаємозв'язків між ними, які забезпечують функціонування процесу управління в напрямку досягнення підприємством встановлених цілей.

### 3. ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Найбільш ефективним методом вивчення і проектування систем управління є метод моделювання, який передбачає подання досліджуваного об'єкта (системи, процесу тощо) у вигляді моделі. Як зазначає Голубков Є.П. застосування моделей дає можливість:

- отримати велику інформацію про різні сторони роботи системи;
- вивчити процес функціонування системи в цілому з урахуванням різноманітних взаємодій елементів складної системи і спільної дії різних факторів;
- дослідити залежність ефективності роботи системи від її характеристик і параметрів;
- оцінивши ефективність і економічність системи, знайти її оптимальний варіант;
- дослідити поведінку системи під впливом зовнішніх і внутрішніх збурень, тобто досліджувати стійкість функціонування системи.

Першочерговим завданням вдосконалення системи управління підприємством, його видами діяльності та конкурентоспроможністю є побудова її моделі.

Модель (фр. Modele, лат. Modelus) - міра, аналог, зразок, система, дослідження якої служить засобом для отримання інформації про інші системи, уявлення деякого реального процесу пристрою або концентрації.

Концептуальна модель:

- допомагає вирішити які чинники і зв'язку найбільш значимі, яка інформація необхідна для прийняття рішень;
- визначити межі та сутність досліджуваної ситуації;
- сформулювати питання, які потребують вирішення, і висунути гіпотези дослідження;
- встановити зв'язку між теорією і емпіричними спостереженнями;
- служити основою для отримання нових емпіричних даних.

Під моделлю системи управління конкурентоспроможністю слід розуміти теоретично вибудовану сукупність уявлень про основні підсистеми, елементи і взаємозв'язків між ними, що забезпечують їх спільне функціонування і досягнення цілей підприємства в умовах навколишнього зовнішнього середовища, стану об'єкта управління, методичного та нормативного забезпечення процесу управління.

Основними принципами створення систем управління конкурентоспроможністю АТП і його послугами є:

- базування на розвиненій системі управління підприємством;
- проблемно-цільова орієнтація систем управління конкурентоспроможністю;
- системність розробки, впровадження та розвитку систем управління конкурентоспроможністю;
- єдність функціонування систем управління підприємством і систем управління конкурентоспроможністю.

Реалізація першого принципу передбачає базування проблемно-орієнтованого контуру управління конкурентоспроможністю в існуючій системі управління підприємством.

Принцип проблемно-цільової спрямованості контуру управління конкурентоспроможністю відображає його орієнтацію на досягнення підприємством поставлених цілей. Він реалізується шляхом розробки і впровадження завдань підсистем управління конкурентоспроможністю з завданнями досягнення підприємством поставлених цілей.

Принцип системності розробки, впровадження та розвитку системи управління конкурентоспроможністю встановлює необхідність взаємопов'язаного здійснення всіх робіт, спрямованих на вирішення завдань, що стоять перед системою:

- формування проблеми, мети і завдань розробки і розвитку системи;
- виділення об'єкта управління;

- встановлення цілей і завдань функціонування об'єкта і критеріїв їх досягнення;

- виділення конкретних функцій управління, видів робіт і операцій;
- розробка організаційної структури управління;
- формування вимог до структур інформаційних масивів;
- визначення кількісних і якісних показників системи.

У режимі усталеного функціонування система управління конкурентоспроможністю повинна забезпечити вирішення наступних завдань:

- своєчасне виявлення відхилень від норм показників конкурентоспроможності та факторів її формування;

- аналіз причин виникнення цих відхилень;

- вироблення необхідних запобіжних дій на процеси формування конкурентоспроможності.

#### 4. ІСНУЮЧІ МОДЕЛІ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ

Система управління підприємством та його конкурентоспроможністю складається з керуючої та керованою підсистем.

Керована система (підсистема) являє собою сукупність часткових об'єктів управління, які виділяються із загального об'єкта управління за різними ознаками. Так, за ознакою структурні підрозділи виділяються такі об'єкти управління - автоколони 1, автоколони 2 і т.ін.; за видами використовуваних ресурсів - основні фонди, трудові ресурси і т.ін.; за результатами діяльності - обсяг роботи, конкурентоспроможність підприємства, конкурентоспроможність послуг і т.ін.

Керуюча система (підсистема) являє собою сукупність функціональних відділів управління та менеджерів усіх рівнів управління.

Сукупність керуючої і керованих об'єктів утворює контур управління, націлений на вирішення завдань об'єкта - структурного підрозділу або використання ресурсів або досягнення тих чи інших результатів. Різниця між абстрактним циклом і реальним контуром управління полягає в наступному. Цикл управління відображає логічну послідовність і взаємозв'язку основних етапів управління будь-яким об'єктом. Контури управління завжди конкретні, так як вони формуються під окремі об'єкти.

Для них характерні різні цілі, форми і методи виконання традиційних функцій управління на всіх рівнях і етапах процесу управління. Тому кожен такий контур можна вважати системою управління даного об'єкту управління.

Контур управління, який формується, використовуючи цикл управління в якості моделі, орієнтований на рішення проблем управління конкурентоспроможністю підприємства та його послуг можна вважати системою управління конкурентоспроможністю. Залежно від об'єкта управління розрізняють системи управління конкурентоспроможністю підприємства та конкурентоспроможністю послуг. Співвідношення між цими системами управління відповідають відношенню цілого і частини (рис. 1).

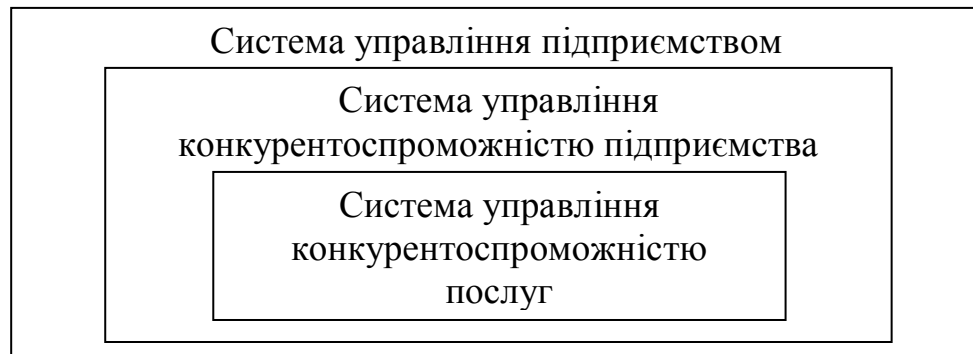


Рис. 1. Співвідношення між розглянутими системами управління

Під *системою управління конкурентоспроможністю підприємства* будемо розуміти контур системи управління підприємством, націлений на встановлення та досягнення підприємством планового рівня конкурентоспроможності за допомогою циклічного послідовного виконання функцій управління (аналізу, прогнозування, планування, організації, мотивації, регулювання і контролю) діяльністю підприємства як об'єкта управління.

Під *системою управління конкурентоспроможністю автотранспортних послуг* будемо розуміти контур системи управління підприємством, націлений на досягнення бізнес-одиницею (видом перевезень) встановленого рівня конкурентоспроможності її послуг за допомогою циклічного послідовного виконання функцій управління процесом пропозиції і надання послуг.

Моделі системи управління підприємством відносяться до класу абстрактних моделей. Вони відрізняються від матеріальних моделей тим, що не мають речового втілення; їх основою є інформація. Залежно від можливості реалізації за допомогою комп'ютера моделі діляться на уявні (вербальні) і інформаційні. Уявні моделі формуються в уяві людини в результаті роздумів, висновків. Вони можуть бути виражені в розмовній формі. В цьому випадку уявна модель називається вербальною.

У порівнянні з ними інформаційні моделі є більш строгими, так як вони зображуються за допомогою системи знаків, правил формального, відомого

всім опису. Вони можуть бути розділені на дві великі групи: образнознакві (геометричні, структурні, словесні, алгоритмічні) і знакові, описувані математичними формулами, символами).

Моделі опису систем управління підприємствами конкурентоспроможністю відносяться до класу абстрактних, які можуть бути або вербальними, або інформаційними: словесними, структурними, алгоритмічними.

До першої групи належать моделі, що описують систему управління конкурентоспроможністю послідовності дії засобами природної мови і за допомогою схем. Так, Павлова В.А. [5, с. 169], Клименко С.Л. [8, с. 381] пропонують наступну модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Взаємозв'язок елементів системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Представлена модель містить більшість елементів системи управління конкурентоспроможності підприємства. Однак представляючи систему, перш за все, слід було виділити керуючу і керовану підсистеми, а потім розташувати всередині їх відповідні елементи, стрілками показати напрямки потоків інформації і т.п.

Фасхiev X. [9] пропонує триступеневу модель управління конкурентоспроможністю підприємства, яка, на відміну від відомих, базується на інтегральній кількісній оцінці конкурентоспроможності його товарів (послуг) і конкурентного потенціалу підприємства (рис. 3).

Аналізуючи цю модель, слід зазначити, що її не можна вважати в повному розумінні моделлю управління конкурентоспроможністю підприємства. У ній запропонована схема оцінки конкурентоспроможності підприємства і його продукції.

Однак керівництво не зводиться тільки до оцінки конкурентоспроможності. Необхідно передбачити в моделі реалізацію інших функцій управління: планування, організації, стимулювання і т.п. У моделі не представлені суб'єкт і об'єкт управління. До другої групи моделей системи управління конкурентоспроможністю відносяться структурні моделі, в основі яких покладено кібернетичний підхід та подання їх у вигляді «чорного ящика». До цієї групи належать моделі розроблені Фатхутдіновим Р.А., Савельєвої Н.А., Шинкаренко В.Г.

Так, Р.А. Фатхутдінов в складі системи управління організацією, представленою у вигляді кібернетичної моделі «чорного ящика», виділяє наступних п'ять підсистем: наукового обґрунтування, цільової, що забезпечує, керованої і керуючої. Ці підсистеми у взаємодії утворюють систему управління.

Підсистема наукового обґрунтування системи складається з наступних компонентів: вивчення механізмів дії економічних законів і законів організації (1.1); застосування наукових підходів до управління (1.2); застосування принципів управління різними об'єктами (1.3); застосування сучасних методів і моделей управління (1.4).



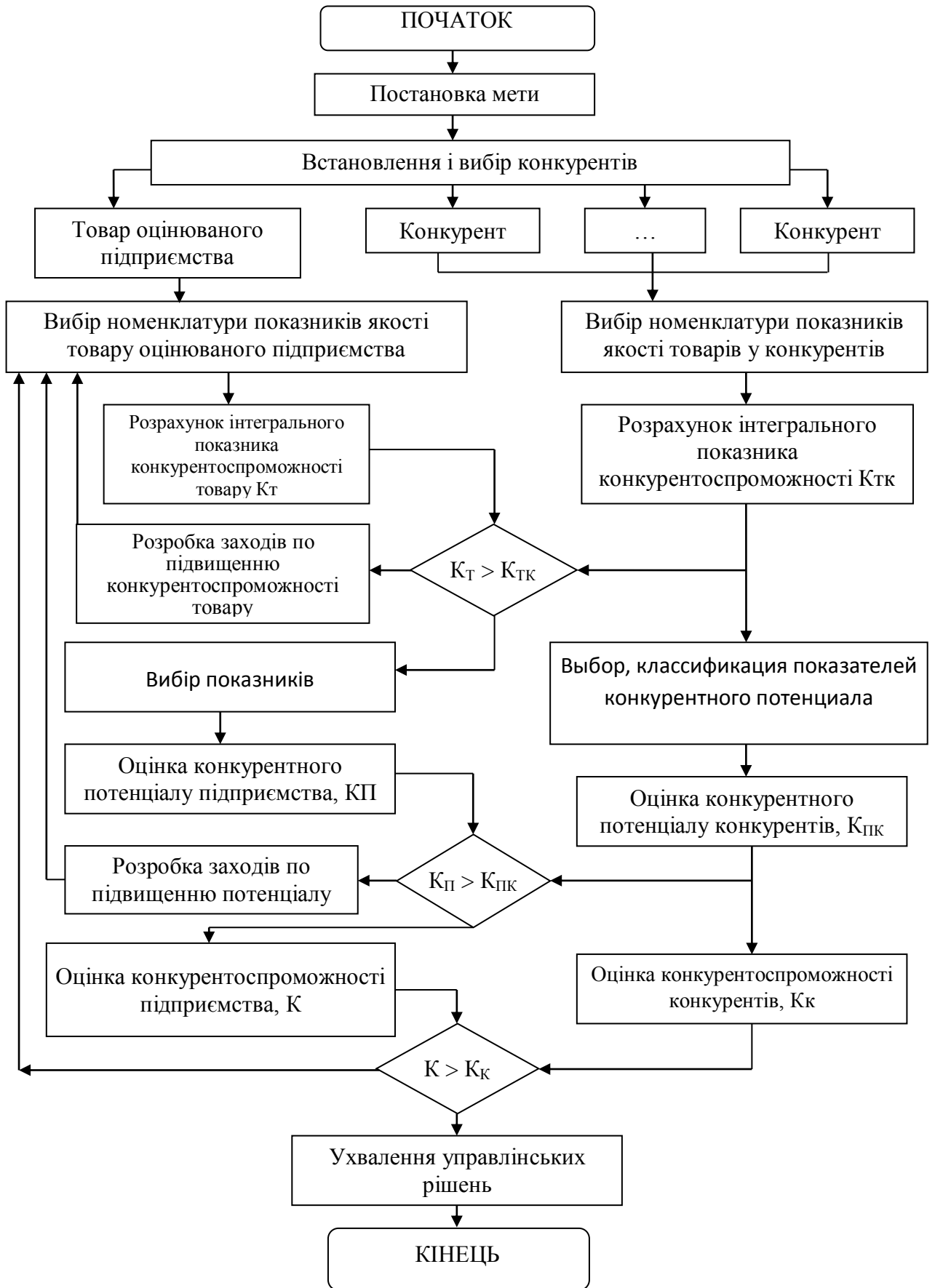


Рис. 3. Модель системи управління конкурентоспроможністю підприємства Фасхієва Х.

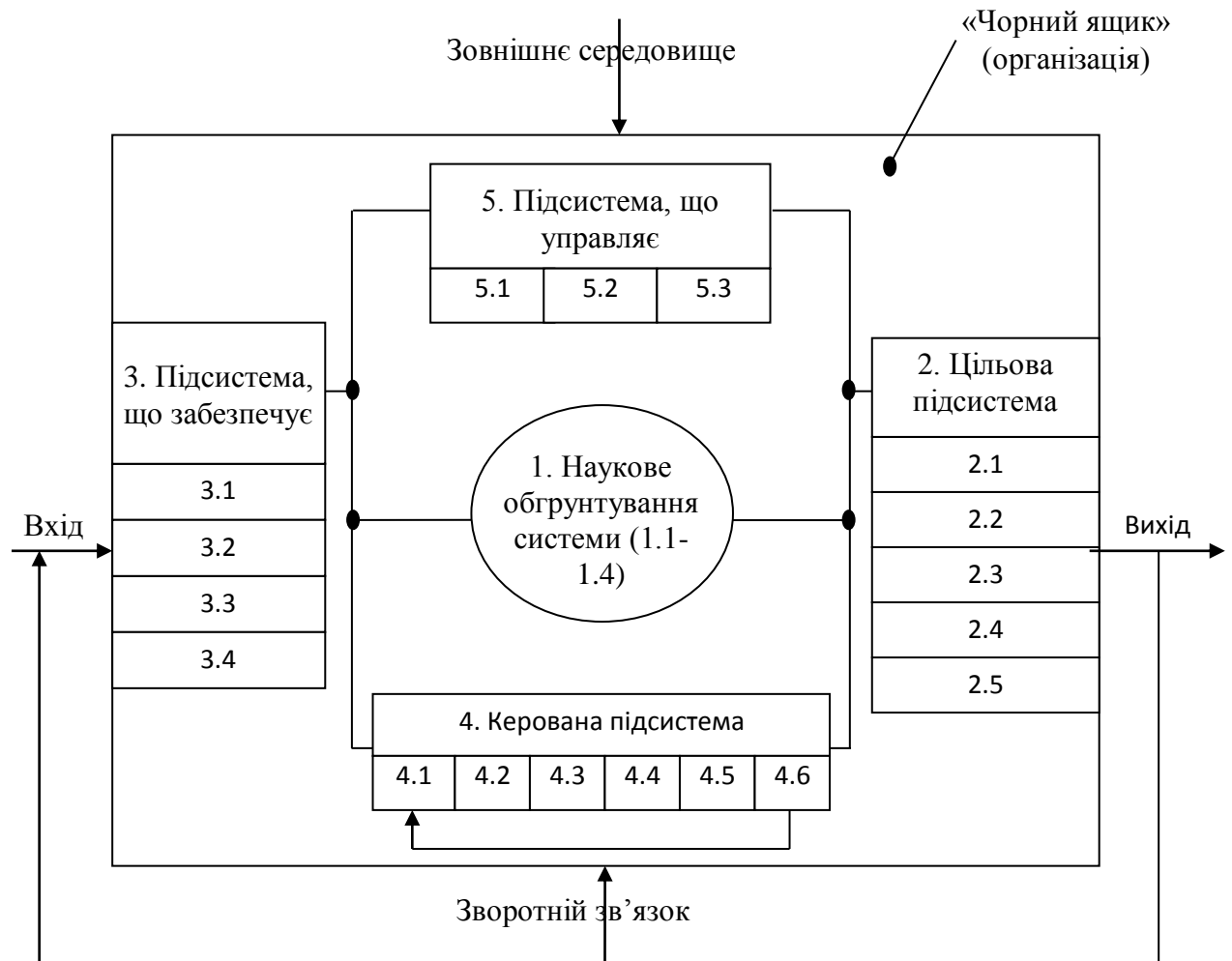


Рис. 4. Модель системи управління Р.А. Фатхутдінова [10]

Цільова підсистема складається з наступних компонентів: підвищення якості товарів, що випускаються і наданих послуг (2.1); ресурсозбереження по стадіях життєвого циклу товарів, що випускаються (2.2); розширення ринку збуту товарів (2.3); організаційно-технічний розвиток виробництва (2.4); підвищення якості сервісу товарів (2.5); соціального розвитку колективу і охорони навколишнього природного середовища (2.6).

Забезпечує підсистема складається з наступних компонентів: методичне забезпечення (3.1); ресурсне забезпечення (3.2); інформаційне забезпечення (3.3); правове забезпечення (3.4).

Керована підсистема як об'єкт управління суб'єктом (персоналом) складається з наступних компонентів: стратегічний маркетинг (4.1);

інноваційний менеджмент (4.2); фінансовий менеджмент (4.3); організація виробництва (4.4); тактичний маркетинг (4.5); організація сервісу товарів (4.6).

Керуюча підсистема як суб'єкт управління складається з наступних компонентів: управління персоналом (5.1); розробка раціональних управлінських рішень (5.2); оперативне управління реалізацією рішень (5.3).

Система управління організації пов'язана з зовнішнім середовищем «входом» і «виходом». На вхід системи надходять ресурси, необхідні для здійснення процесу виробництва, інформація про стан зовнішнього середовища - економічних, технологічних, соціальних, природних та інших умов функціонування організації.

На «виході» системи організація має результати свого функціонування у вигляді обсягу випущеної продукції, абсолютних і відносних показників результатів діяльності. Безсумнівною перевагою передбачуваної системи управління організації є її представлення у вигляді кібернетичної моделі «чорного ящика». Виділення в ній керованої і керуючої підсистемі. Разом з тим, недостатня увага приділена поданням прямих і зворотних зв'язків між ними, а також інтерпретації їх сутності.

Подальший розвиток модель структури системи управління організацією отримало в працях Н.А. Савельєвої (рис. 5). Принципово представлена модель структура системи управління конкурентоспроможності дещо відрізняється від моделі аналогічної структури, запропонованої Р.А. Фатхутдіновим. Спільним є їх зовнішнє уявлення у вигляді моделі «чорного ящика»; наявності керуючої і керованої підсистем, входу і виходу, зворотного зв'язку. Істотною відмінністю є введення підсистем маркетингу і логістики.

Загальним недоліком обох представлених моделей структур систем управління конкурентоспроможністю підприємства є те, що вони припускають один рівень прийняття рішень щодо стратегії конкуренції, не відображають характер взаємозв'язків між підсистемами; не диференціює входи і виходи підсистем, не визначене їх зміст.



- |  |  |
|--|--|
| 1.1. Підсистема наукового супроводу                | 2.1. Наукові дослідження й розробки    |
| 1.2. Функціональна підсистема управління           | 2.2. Конструкторська підготовка        |
| 1.3. Цільова підсистема                            | 2.3. Технологічна підготовка           |
| 1.4. Організаційно-структурна виробнича підсистема | 2.4. Матеріально-технічне забезпечення |
| 1.5. Інформаційно-технологічна підсистема          | 2.5. Виробництво                       |
|  | 2.6. Збут                              |
|  | 2.7. Сервіс                            |
|  | 2.8. Утилізація                        |

Рис. 5. Модель системи управління конкурентоспроможністю

Н.А. Савельєвої [7, с. 59-66]

Системи управління підприємствами та їх конкурентоспроможністю відносяться до багаторівневим ієрархічним структурам, які характеризуються, на думку М. Месаровича, Ж. Мако і І. Такахара [13] наступними ознаками:

- послідовне вертикальне розташування підсистем, що складають дану систему (вертикальна декомпозиція);
- пріоритет дій або право втручання підсистем верхнього рівня;

- залежність дій підсистем верхнього рівня від фактичного використання нижчими рівнями своїх функцій.

Проектування і опис таких систем починається з встановлення рівнів управління.

В даний час серед вчених немає єдиної думки щодо кількості рівнів управління підприємством та їх змісту, включаючи і управління конкурентоспроможністю.

Проф. Шинкаренко В.Г. [11] пропонує три рівні управління:

1. Верхній - рівень адміністративно-управлінського апарату підприємства (генеральний директор, технічний директор, директор з економіки та фінансів і ін.), Які видають управлінські рішення і команди на середній рівень управління - рівень цехів;

2. Середній - рівень переробки інформації, що надходить з верхнього рівня і напрямок її у вигляді управлінських рішень і команд нижнього рівня ієрархії управління - ділянки;

3. Нижній - рівень встановлення результатів і доведення їх виконання на середній рівень.

Як правильно відзначає автор даної пропозиції, при такій побудові процесу прийняття рішень дії апарату управління на вищому рівні відрізняються великою швидкістю реакції і швидкістю переробки сигналів, що надходять.

Відмінною особливістю, пропонованою пропозиції є виділення третього рівня - менеджменту первинного рівня. Під ним він розуміє «процес досягнення працівниками, які безпосередньо здійснюють виробничу, суспільно необхідну діяльність на робочих місцях на основі управління ними і мотивами їх поведінки відповідно до загальної метою підприємства, організації».

Представлена система управління підприємства у вигляді передбачуваної структури дозволить:

- встановити для кожного з них цілі функціонування; завдання, які необхідно вирішити і завдання, які необхідно виконати;
- упорядкувати в управлінні детальність підпорядкованість підприємства і розмежування повноважень менеджерів різного рівня, забезпечити субординацію - службове підпорядкування осіб нижчого рівня управління, особам вищого рівня управління;
- зосередити увагу менеджерів кожного рівня управління на необхідність досягнення керованим об'єктом управління встановлених цілей, рішення поставлених завдань і виконання встановлених завдань.

Фахівці в області стратегічного управління в своїх роботах передбачають наявність у складі стратегій підприємства функціональної стратегії. Їх метою є підготовки рішень в області фінансів, маркетингу, персоналу, інвестиції і т.п.

Таким чином, отримала подальший розвиток модель системи управління підприємства у вигляді багаторівневої ієрархічної структури, яка враховує особливості і всі аспекти управління конкурентоспроможністю.

## 5. ПРОПОНОВАНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

Розглянуті структури систем управління конкурентоспроможністю АТП не враховують наступні дві обставини:

- впровадження в практику ресурсного підходу до управління підприємствами та їх конкурентоспроможністю;
- диверсифікаційний характер автотранспортних підприємств.

Альтернативним з точки зору організації системи управління, є ресурсний підхід, який передбачає розробку стратегії знизу-вгору. Принциповою відмінністю ресурсного підходу до розробки системи управління є не пристосування організації до зовнішніх умов, а навпаки - формування організацією зовнішніх умов.

Теоретичною основою розробки і використання ресурсного підходу, трансформації теорії системи управління, зміни змісту стратегії і підходи до її визначення, в основному, послужили дослідження Чемберлена і Робенсона, які отримали подальший розвиток у роботі Едіт Пенроуза. У цих роботах доводиться, що джерела конкурентних переваг, перш за все, криються в різнобічності природи організацій, унікальності ресурсів і організаційних можливостей підприємства.

Таким чином, при ринковому підході в першому випадку стратегія підприємства визначається адаптацією його потенціалу до факторів зовнішнього середовища, у другому випадку до умов функціонування галузі та конкуренції. Загальним для варіантів ринкового підходу є напрямок процесу розробки стратегії «зверху – вниз» - від вищого рівня управління до нижчого.

Найбільш істотним внеском в теорію управління, розвиток ресурсного підходу зробили Г. Хамел і К.К. Прахалад, які запропонували теорію ключових концепцій корпорації, методика розробки системи і стратегії підприємства на основі його кореневих компетенцій [6].

За останній час було запропоновано безліч моделей ресурсного підходу розробки систем управління та стратегій розвитку підприємств (рис. 6).

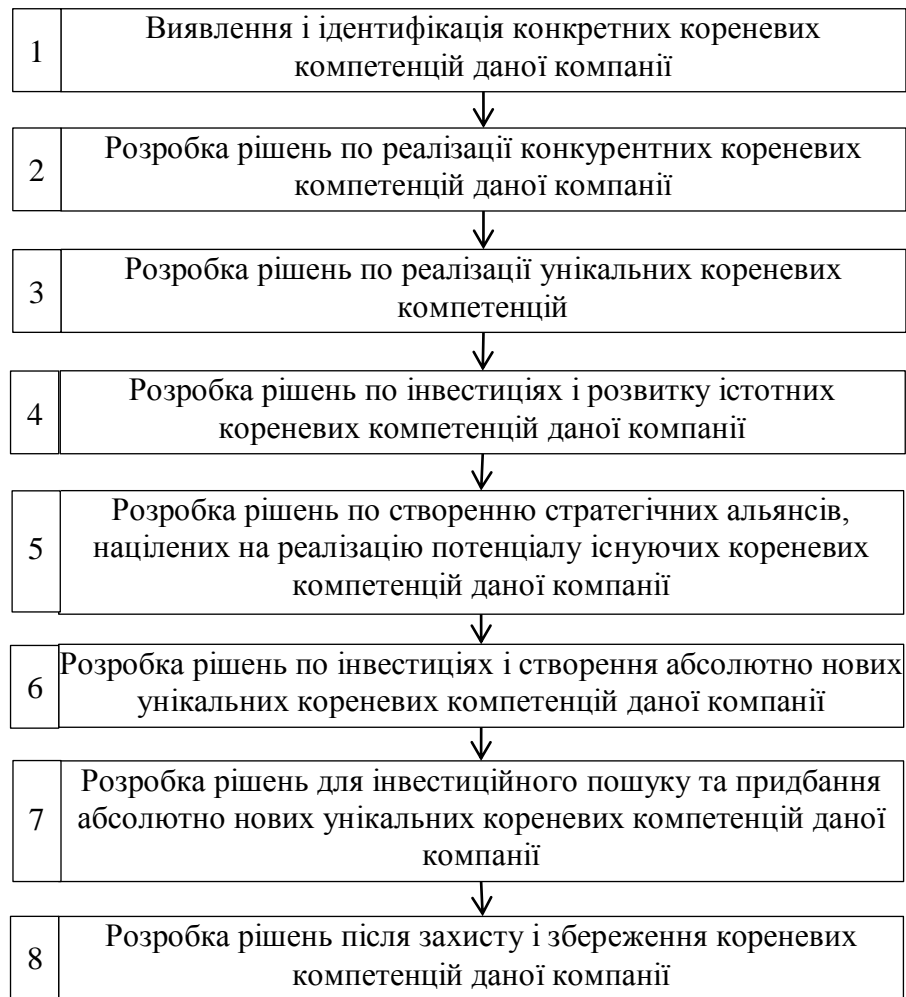


Рис. 6 Методика розробки стратегії Г. Хамела і К. Прахалада [6]

В основу розробки системи управління конкурентоспроможності і стратегії розвитку підприємства на основі ресурсного підходу покладені рекомендації, запропоновані Р. Грантом [15].

Порядок застосування прикладного рішення до конкретного підприємства наступний:

1. Описуються всі доступні ресурси і можливості підприємства;
2. Для кожного ресурсу і здатності визначаються атрибути:
  - стратегічна важливість (ступінь важливості для придбання конкурентної переваги і реалізації місії і бачення компанії);
  - відносна сила в порівнянні з конкурентами (чи є даний ресурс або здатність сильною або слабкою стороною компанії);
3. Ресурси і можливості групуються по чотирьох групах:



- стратегічно важливі, є сильною стороною;
- стратегічно важливі, є слабкою стороною;
- стратегічно неважливі, що є сильною стороною;
- стратегічно неважливі, що є слабкою стороною;

4. Для кожної групи формуються правила, що вказують, що і як компанія повинна робити, щоб правильно використовувати ресурси і можливості. Ці правила формалізуються у вигляді стратегічних напрямків і стратегічних ініціатив.

5. На основі стратегічних напрямків будується набір стратегічних цілей. При цьому, даний набір може також відповідати вимогам інших моделей стратегії, наприклад, моделі конкурентного аналізу (конкурентної моделі Портера).

6. Набір стратегічних цілей формалізується у вигляді збалансованої системи показників.

7. Збалансована система показників є основою для подальшої роботи з підбору ключових показників ефективності.

Дана модель розробки стратегії розвитку підприємства мало чим відрізняється від попередньої моделі. У ній деякі блоки схеми отримали велику диференціацію переліку операцій.

Більш повне уявлення процесу формування та реалізації ресурсної стратегії підприємства розроблені Снітко Л.Г., Токар Є.В., Кліндухова О.А. [16].

Використання представлених моделей дозволяє розробити ефективні ресурсні системи управління конкурентоспроможністю і стратегії розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності. Однак, слід зазначити, що і ресурсний підхід до розробки стратегії розвитку підприємства і підвищення його конкурентоспроможності має ряд слабких сторін, до яких відносять такі:

1. підприємство сприймається незалежно від його виробничого контексту;

2. відмінні ресурси і компетенції підприємства розглядаються без урахування факторів галузевої конкуренції;

3. менеджери підприємств не у всіх випадках розуміють процес створення конкурентної переваги.

Таким чином ринковий і ресурсний підходи мають свої переваги і недоліки, протилежні напрямки (зверху-вниз і знизу-вгору) реалізації.

Для диверсифікованих підприємств, які виконують кілька видів перевезень, такий підхід неприйнятний. Його слід реалізувати в них по кожному виду перевезень.

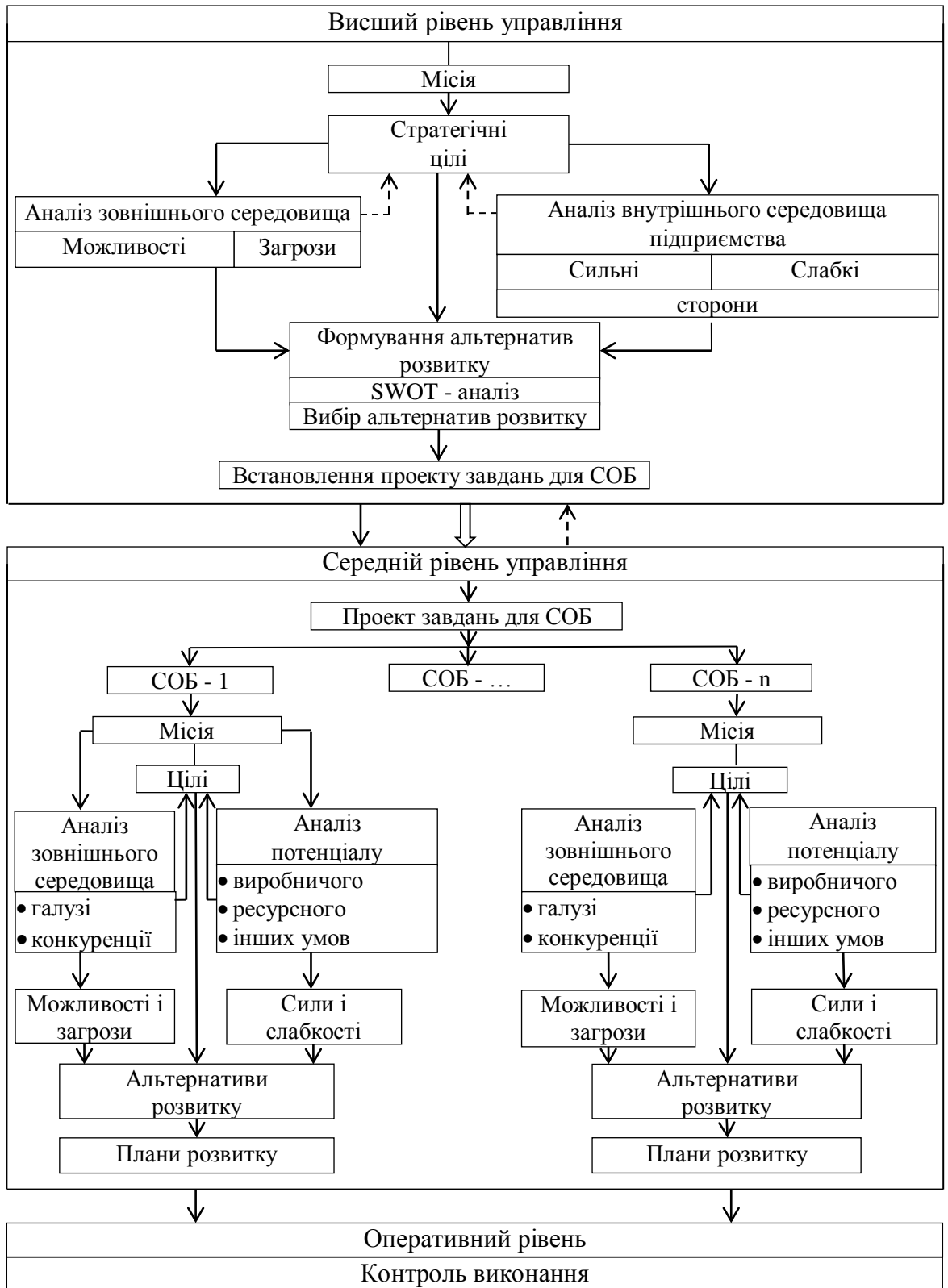


Рис. 7 Пропонована концептуальна модель управління диверсифікованим підприємством і його конкурентоспроможністю [12]

проект завдання     
 
 планове завдання     
 
 можливості СОБ

## ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі вищевикладеного можна сформулювати наступні висновки:

1. Формування конкурентних переваг в підприємстві відбувається на всіх рівнях управління, при використанні як ринкового так і ресурсного підходів. Тому їх облік теж повинен відбуватися на всіх рівнях управління, використовуючи всі підходи.

2. Пропонуються такі зміни в концептуальній моделі управління підприємством і його конкурентоспроможністю:

2.1 на вищому рівні управління підприємством залишити без зміни модель стратегічного управління, використовуючи першу модель ринкового підходу;

2.2 на середньому рівні управління переноситься в СЕБ, використовуючи другий варіант ринкового підходу (модель Портера і галузевий аналіз) в інтеграції з ресурсним підходом;

2.3 для узгодження стратегій розвитку підприємства та його конкурентоспроможністю пропонується використовувати форму інтерактивного узгодження дозволяє розробку стратегії в три фази: ініціативно-нормативну, розвитку і перегляду, затвердження та реалізації.

Вважати модель, представлену на рис. 7 концептуальною моделлю управління диверсифікованого підприємства і його конкурентоспроможністю.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Балабанова Л.В., Кривенко А.А. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монограф. Донецк: ДонГУЭТ им. Туган-Барановского, 2004. 147 с.
3. Кузьмін О.Є., Горбаль Н.І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств: навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка». Львів: Компакт - ЛВ, 2005. 304 с.
4. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управления конкурентоспособностью предприятия». Маркетинг в России и зарубежом. 2006. № 2(52). С. 91-94.
5. Павлова В.А., Губарев Р.В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2. С. 168-176.
6. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. М.: ЗАО «Олимп бизнес», 2002.
7. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учеб. Ростовн/Д. : Феникс, 2009. 382 с.
8. Управління конкурентоспроможністю підприємства / С.Л. Клименко, Т.В. Омельченко, Д.О. Барабась, О.С. Дуброва, А.В. Вакуленко. К. : КНЕУ, 2008. 520 с.
9. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]. Официальный сайт ФГОБУ ВПО Финансового Университета при Правительстве РФ fa.ru 10. 2014.
10. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М. : Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

11. Шинкаренко В.Г. Модель системы управления конкурентоспособностью предприятия. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. Х. : ХНАДУ, 2017. Вп. 29. С. 5-29.
12. Шинкаренко В.Г. Концептуальная модель управления диверсифицированным предприятием и его конкурентоспособностью. Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. Х. : ХНАДУ, 2019. Вп. 34. С. 5-22.
13. Месарович М., Мако Д., Такахара И. Теория иерархических многоуровневых систем. М.: Мир, 1973. 344 с.
14. Шершнева З.Є. Стратегічне управління: Підручник. К.: КНЕУ, 2004. - 699 с.
15. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Санкт-Петербург, Пітер, 2008. 560 с.
16. Снітко Л.Г., Токар Є.В., Кліндухова О.А. Формування і реалізація ресурсної стратегії організації з позицій комплексного підходу. Функціональні дослідження. 2014. №5-2. С. 323-327.
17. Портер М. Конкуренция: Уч. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. 495 с.