

**УКРАЇНСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ ЗАЛІЗНИЧНОГО  
ТРАНСПОРТУ**

**Коковіхіна Олександра Олександрівна**

**УДК 656.078.8:629.484**

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ВАГОНРЕМОНТНИХ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**Автореферат**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2010

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Українській державній академії залізничного транспорту  
Міністерства транспорту і зв'язку України

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Дикань Володимир Леонідович,**  
Українська державна академія залізничного  
транспорту, завідувач кафедри економіки,  
організації і управління підприємством.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Шинкаренко Володимир Григорович,**  
Харківський національний автомобільно-  
дорожній університет, завідувач кафедри  
менеджменту;

кандидат економічних наук, доцент  
**Гненний Микола Василійович,**  
Дніпропетровський національний університет  
залізничного транспорту ім. В.А. Лазаряна,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту.

Захист відбудеться „2” квітня о 13:00 годині на засіданні спеціалізованої вченої  
ради Д 64.820.05 в Українській державній академії залізничного транспорту за  
адресою: м. Харків, пл. Фейєрбаха, 7, ауд. 3.501.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Української державної академії  
залізничного транспорту за адресою: 61050, м. Харків, пл. Фейєрбаха, 7, ауд.  
2.209.

Автореферат розіслано "1" березня 2010 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради

І.В. Чорнобровка

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** На цей час частка приватного парку вантажних вагонів складає близько 30 % від загального обсягу та існує тенденція до її щорічного збільшення. Високий рівень зношеності рухомого складу і нестача власних та позикових коштів для забезпечення належних темпів його оновлення потребує активізації ремонтних заходів. Однак існуючі вагоноремонтні підприємства неповною мірою задовольняють вимоги приватного сектора залізничного транспорту у співвідношенні якості та ціни ремонтних робіт, що в свою чергу формує підґрунтя запровадження конкуренції на ринку вагоноремонтних робіт та створення адаптованих підходів щодо управління конкурентоспроможністю саме вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту.

Управління конкурентоспроможністю підприємств залізничного транспорту – це складна наукова проблема, вирішення якої пов'язано не лише зі здійсненням специфічної діяльності зі збереження та нарощування конкурентних переваг, а удосконаленням всієї системи управління підприємством та розробкою його конкурентної стратегії.

Вирішенню окремих завдань цієї проблеми присвячені дослідження таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Г.Л. Азоєва, І. Ансоффа, М.В. Гненного, А.П.Градова, Г.Л. Багієва, Л.В. Балабанова, М.Г. Білопольського, Б.В. Буркинського, Ф.Вірсема, А.Є.Воронкова, В.Л.Диканя, Н.А.Дробітько, С.А.Єрохіна, П.С. Єщенка, П.С. Зав'ялова, Ю.Б. Іванова, Ф. Котлера, Є.В. Лапіна, К. Макконела, М. Портера, О.М. Тридіда, Р.А. Фатхутдінова, Х.А. Фасхієва, О.П. Челенкова, В.Г. Шинкаренка, А.Ю. Юданова та інших. У працях цих авторів проаналізовано та обґрунтовано підходи до оцінки та управління конкурентоспроможністю підприємства. Разом з тим подальшого удосконалення потребують теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління та оцінки конкурентоспроможності підприємства. Крім того, функціонування вагоноремонтних підприємств у сучасних умовах вимагає вирішення комплексу нових завдань. Так, необхідне наукове обґрунтування системи управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства, визначення її складу та змісту управлінських функцій.

Існуючі методики визначення конкурентоспроможності підприємства не враховують специфіки вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту. Відсутні методичні підходи до визначення конкурентоспроможності ремонту.

Отже, назріла проблема пошуку нових методів управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств та адаптації вже існуючих.

Актуальність означеної проблеми зумовила проведення досліджень у цій сфері, визначила тему дисертації, її цілі та завдання.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана як ініціативна згідно з планом науково-дослідної роботи кафедри «ЕОіУП» і є складовою частиною досліджень, виконаних відповідно до Державної програми реформування залізничного транспорту України (затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 26 грудня 2006 року № 651 - р), а також до Програми розвитку національної мережі міжнародних транспортних коридорів в Україні на 2006 – 2010 роки, відповідає цілям та завданням,

поставленим у Стратегії економічного та соціального розвитку України „Шляхом європейської інтеграції на 2004 – 2015 роки” (затверджена указом Президента України від 28.04.2004 № 493/2004).

**Мета і задачі дослідження.** Метою дисертаційного дослідження є розробка теоретичних засад та обґрунтування науково-практичних пропозицій щодо управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств.

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі завдання:

- проаналізувати теоретичні засади категорій „конкурентоспроможність підприємства” та „конкурентостійкість підприємства”;
- дослідити сутність та класифікацію конкурентних переваг;
- визначити взаємовплив основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі;
- дослідити теоретичні основи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- розробити методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств;
- сформулювати методичні рекомендації щодо вибору конкурентної стратегії вагоноремонтного підприємства.

**Предмет і об’єкт дослідження.** *Об’єктом* дослідження є процес управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства. *Предметом* дослідження є теоретичні положення та методичні підходи до управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження є наукові праці та практичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методичну основу дисертаційного дослідження складають такі методи наукового пізнання: *логічний аналіз* – для уточнення понятійного апарату категорій теорії конкуренції; *системно-структурний аналіз* – для впорядкування та систематизації критеріїв оцінки конкурентоспроможності підприємства, аналізу структури та динаміки конкурентного потенціалу; *статистичний аналіз* – для виявлення основних тенденцій в стані досліджуваної галузі; *групування і класифікації* – при систематизації факторів, які впливають на конкурентоспроможність вагоноремонтних підприємств; *системний аналіз* – для уточнення, впорядкування та систематизації складових конкурентоспроможності, для оцінки її загального рівня; *комплексний підхід* – для уточнення поняття конкурентного потенціалу та поділу його на функціональні складові; *метод порівняння та експертних оцінок* – для вибору оціночних показників у складі управлінського потенціалу.

**Наукова новизна результатів дослідження:**

*удосконалено:*

понятійно-категоріальний апарат теорії конкуренції за рахунок визначення змісту категорій «конкурентоспроможність підприємства» та «конкурентостійкість підприємства» з акцентом на динамізмі визначених категорій, що обумовлює необхідність постійного оновлення механізму та методів управління

конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту за рахунок узагальнення вимог до системи показників, уточнення їх переліку шляхом виділення показників конкурентної позиції, конкурентного потенціалу, конкурентоспроможності ремонту та типу положення, що дозволило сформувати ефективну систему показників, яка відповідає цілям управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства;

теоретичні основи удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств на основі ідентифікації зв'язків між підсистемою забезпечення та функціями управління, що дозволило розробити методичні рекомендації до програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту;

методичний підхід до визначення показника конкурентостійкості підприємства як основи розробки конкурентної стратегії вагоноремонтного підприємства на основі матриці, що враховує конкурентостійкість, конкурентний потенціал та вільні виробничі потужності і формує поведінкове орієнтування підприємства на ринку вагоноремонтних робіт;

*дістали подальший розвиток:*

класифікація конкурентних переваг підприємства за рахунок доповнення критеріїв класифікації методом виявлення, що дозволяє класифікувати конкурентні переваги на такі, що оцінені за допомогою експертних знань та здобуті шляхом числових обчислень та надає можливість забезпечити прийняття обґрунтованих рішень з управління конкурентоспроможністю підприємства;

обґрунтування характеру взаємовпливу основних категорій теорії конкуренції: конкурентний потенціал, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентостійкість шляхом встановлення їх взаємозв'язків, що дозволило обґрунтувати використання категорій «конкурентний потенціал» та «конкурентна позиція» як базових складових в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у впровадженні розробок дисертаційного дослідження в систему управління залізничним транспортом у процесі його реформування з метою створення конкурентоспроможного середовища на ринку вагоноремонтних послуг та підвищення ефективності діяльності залізничної галузі України.

Методичні розробки доведені до стадії практичного використання та знайшли застосування у вагонному депо Основа (довідка від 1 жовтня 2009 року), у службі вагонного господарства Південної залізниці (довідка від 2 вересня 2009 року), у навчальному процесі Інституту перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів Української державної академії залізничного транспорту при викладанні дисциплін "Економіка підприємства", "Економіка залізничного транспорту", "Стратегічне управління підприємством" та ін. (довідка від 2 липня 2009 року).

**Особистий внесок здобувача.** Основні наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, одержано здобувачем самостійно. У наукових працях, виконаних у співавторстві, за списком опублікованих праць автор

особисто: у роботі [4] розробив методику оцінки конкурентоспроможності підприємства; у роботі [6] довів актуальність системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дослідження протягом 2006-2009 років пройшли апробацію на 5 міжнародних науково-практичних конференціях, перелік яких наведено в авторефераті в переліку опублікованих праць.

**Публікації.** За матеріалами дисертації опубліковано 14 наукових робіт, з них 9 статей у наукових виданнях, що визначені ВАК України фаховими з економіки, 5 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць складає 3,14 друк. арк., серед яких особисто автору належать 3,07 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків та переліку використаних джерел (125 найменувань). Повний обсяг роботи складає 185 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі основний текст складає 150 сторінок. Робота містить 20 таблиць, 30 рисунків, 3 додатки.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано наукову новизну отриманих результатів та їх практичне значення.

У першому розділі **«Теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства»** здійснено аналіз функціональної структури вагонного господарства, визначено зміст категорії «конкурентоспроможність підприємства», запропоновано схему взаємовпливу основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі, доповнено класифікацію конкурентних переваг та побудовано структуру системи управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства.

Аналіз функціональної структури вагонного господарства дозволив виявити основні недоліки, які перешкоджають її подальшому розвитку в умовах ринкових відносин. Це поєднання функцій замовника і виконавця при ремонті вантажних вагонів Укрзалізниці; відсутність зацікавленості в підвищенні ефективності експлуатації вагонів і раціональному використанні наявних ресурсів при відновленні їх працездатності; адміністративні методи керівництва, що перешкоджають вільному доступу до вагоноремонтних потужностей власників приватних вагонів; потенційна можливість прихованого субсидування ремонту вагонів приватних власників за рахунок централізованих поставок запасних частин Укрзалізницею. У зв'язку з цим сформовано основні цілі реформування вагоноремонтного комплексу: підвищення якості деповського ремонту вантажних вагонів державної та приватної форми власності; забезпечення фінансової прозорості здійснення ремонту вантажних вагонів; формування умов для розвитку ринкового середовища та конкуренції у сфері ремонту вантажних вагонів; створення організаційно-правових умов участі інвесторів у розвитку вагоноремонтних

потужностей; зниження витрат власників вантажних вагонів на їх утримання та ремонт; забезпечення вільного доступу власників вантажних вагонів до послуг з їх ремонту.

Збільшення кількості приватних вагонів та поява приватних вагоноремонтних підприємств призведе до трансформації економічних відносин у сфері ремонту рухомого складу. У зв'язку з цим зміниться розуміння ремонту виключно як виду діяльності, який забезпечує безперебійність перевізного процесу, та сформується розуміння вагоноремонтного бізнесу як такого, що розвивається за ринковими умовами. Вагоноремонтні підприємства протистоятимуть конкурентному тиску, що актуалізує задачі підвищення їх конкурентоспроможності.

У зв'язку з вищезазначеним у дисертаційному дослідженні було проведено аналіз теоретичних основ управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту. Зокрема розкрито теоретичні аспекти поняття „конкурентоспроможність підприємства” як ступеня спроможності підприємства «гідно еволюціонувати» в конкурентному середовищі шляхом формування конкурентних переваг, що є результатом наявності достатньої конкурентної позиції та ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства. З огляду на значущість категорії «конкурентні переваги» у роботі запропоновано доповнити класифікацію конкурентних переваг підприємства за рахунок критерію «метод виявлення», що дозволяє розділяти конкурентні переваги на такі, що оцінені за допомогою експертних знань та здобуті шляхом числових обчислень. Даний розподіл дозволить розглядати конкурентні переваги, корегуючи їх значущість у відповідності з джерелом інформації.

Конкурентна позиція та конкурентний потенціал є основою формування конкурентних переваг підприємства, а отримання конкурентних переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища та обмежених ресурсів сприяє досягненню визначеного рівня конкурентоспроможності підприємства, яка разом з конкурентним потенціалом формує можливості чинити опір і адаптуватися у зовнішньому середовищі. Конкурентний статус відбиває рівень конкурентоспроможності підприємства за окремий проміжок часу. Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства сприяє зміцненню його конкурентної позиції на ринку та розширенню займаного сегмента ринку, а наявність конкурентних переваг забезпечує збереження, розвиток конкурентного потенціалу підприємства в порівнянні з конкурентами. Високий рівень конкурентоспроможності підприємства характеризує ефективність використання конкурентного потенціалу та сприяє пошуку резервів підвищення останнього. Реальна конкурентоспроможність підприємства виступає засобом підтримки наявних конкурентних переваг та основою для створення нових. Оскільки, існує тісний зв'язок основних категорій теорії конкуренції, розглянуто їх взаємовплив при формуванні конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі (рис. 1). Розроблена схема та визначення основних категорій конкуренції є підґрунтям побудови системи управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства залізничного транспорту.

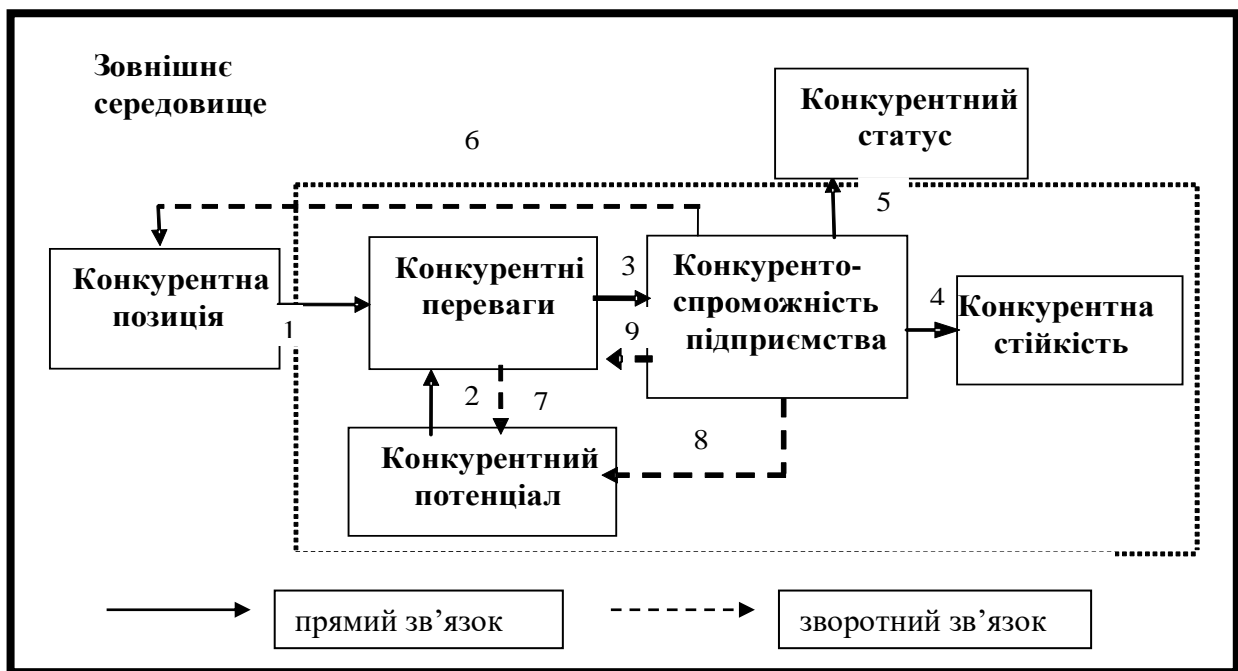


Рис. 1. Схема взаємовпливу основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства в конкурентному середовищі

У сучасних економічних умовах України зовнішнє середовище підприємств характеризується агресивністю, високою динамічністю і непередбачуваністю. Для внутрішнього середовища підприємств також характерний високий рівень динаміки змін. У таких умовах потрібний особливий підхід до організації системи управління як підприємством в цілому, так і конкурентоспроможністю зокрема, що обумовлене перш за все необхідністю для підприємства гнучко реагувати і адаптуватися до змін з метою запобігання кризисній ситуації і підтримці належного рівня конкурентоспроможності. Вивчення ситуації, що склалася на ринку ремонту вантажних вагонів, а також аналіз діяльності галузі в цілому дозволяють зробити висновок про значущість впливу на підприємства з боку великої кількості чинників зовнішнього середовища, обумовленого перш за все галузевою специфікою. Даний висновок свідчить про те, що в наш час проблема пристосування, адаптації виробничо-технологічної бази, структури управління, кадрової політики, системи інформаційного забезпечення та інших елементів внутрішнього середовища до змін умов функціонування є актуальною для залізничних підприємств.

Це підтверджує необхідність використання системного підходу, оскільки адаптивність – це властивість системи зберігати свою ідентичність в умовах мінливості зовнішнього середовища. Однак лише управління забезпечує підтримку режиму діяльності системи та досягнення поставлених цілей.

Забезпечити належний рівень конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства має ефективна система управління. Адаптація теоретичних розробок до особливостей вагоноремонтної галузі дозволяє подати систему управління конкурентоспроможністю підприємства як комплекс взаємозв'язаних підсистем і елементів, призначених для досягнення поставленої мети (рис. 2).



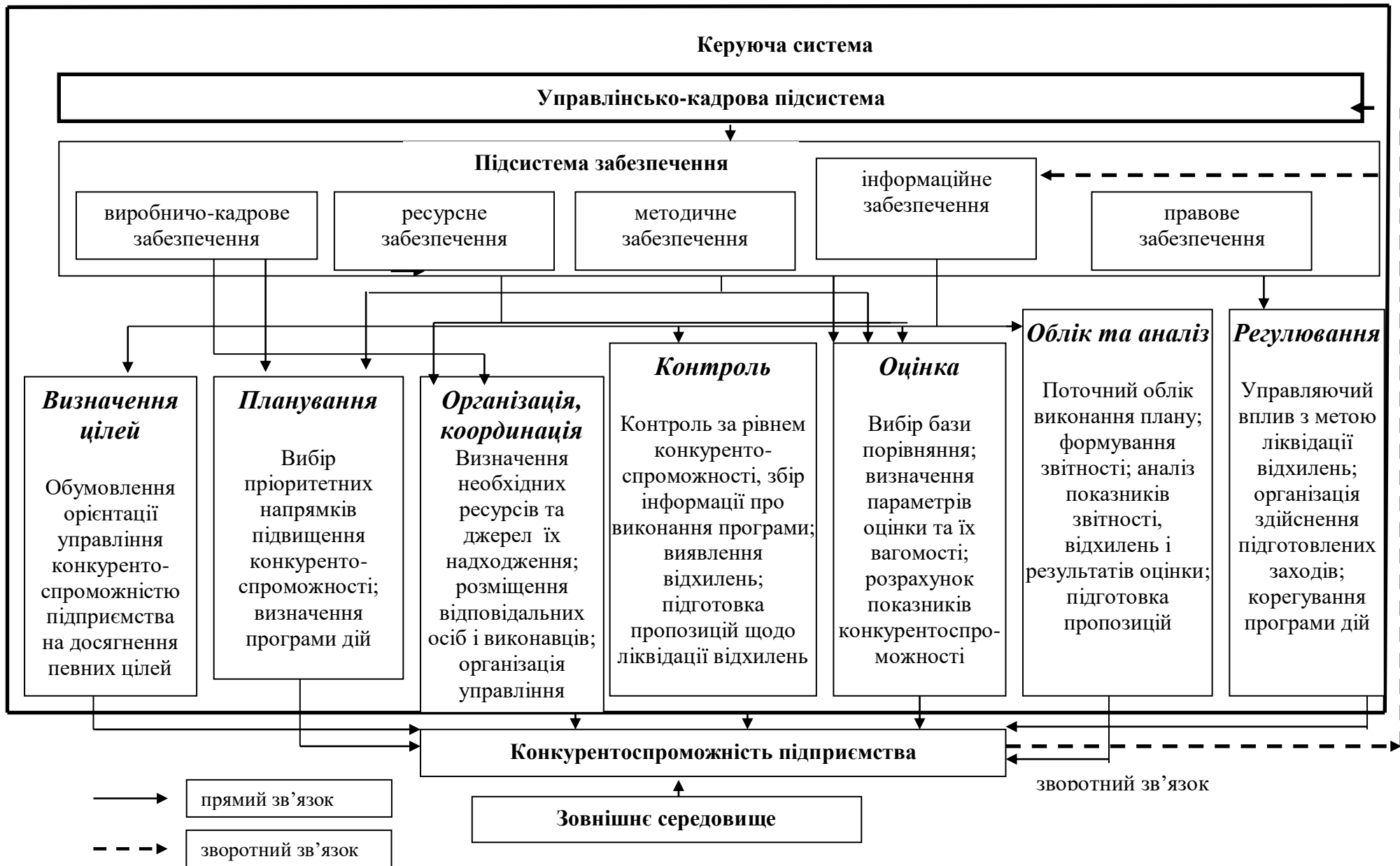


Рис. 2. Структура системи управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства

У другому розділі «Методичні підходи до визначення конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств» розроблено методичку оцінки конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту за показниками конкурентної позиції та конкурентного потенціалу, проаналізовано стан ринку ремонту вантажних вагонів, та здійснено SWOT – аналіз – аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз підприємств на ринку ремонту вантажних вагонів, досліджено вплив кон'юнктури товарного і транспортного ринків на ринок вагоноремонтних робіт, запропоновано схему сегментації ринку ремонту вантажних вагонів, розроблені методичні основи оцінки конкурентоспроможності ремонту вантажних вагонів, а також наведено результати їх застосування на вагоноремонтних підприємствах Південної залізниці.

Складовою управління конкурентоспроможністю є аналіз, який доцільно розпочинати з визначення меж та ємкості ринку ремонту вантажних вагонів. Географічні межі ринку ремонту вантажних вагонів в основному охоплюють територію всієї України в межах залізничних шляхів загального та незагального користування. Продуктові межі співпадають з географічними. У 2008 році ємність географічного та продуктового ринків України склала 85711 вагонів (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз ємності та структури ринку деповського ремонту вантажних вагонів, 2008 рік

Споживачі	Ємність, ваг.			Структура, %		
	Разом	Укрзалізниця	Приватні власники вагонів	Разом	Укрзалізниця	Приватні власники вагонів
Постачальники						
Разом	85711	70647	15064	100	100,00	100,00
Донецька залізниця	6154	4839	1315	7,18	6,85	8,73
Львівська залізниця	7642	5854	1788	8,92	8,29	11,87
Одеська залізниця	13259	11560	1699	15,47	16,36	11,28
Придніпровська залізниця	33260	28966	4294	38,80	41,00	28,51
Південно-західна залізниця	13473	11003	2470	15,72	15,57	16,40
Південна залізниця, у тому числі по депо:	11923	8425	3498	13,91	11,93	23,22
-ВЧД - 2	2247,6	1788,7	458,9	2,62	2,53	3,05
-ВЧД - 3	3141,6	3141,6	0	3,67	4,45	0,00
-ВЧД - 9	2391,6	2391,6	0	2,79	3,39	0,00
-ВЧД - 11	1346,3	448	898,3	1,57	0,63	5,96
-ВЧД - 12	2796	454,5	2341,5	3,26	0,64	15,54

Наведені статистичні дані підтверджують те, що частка споживачів, зацікавлених у конкурентоспроможності вагоноремонтних робіт, складає  $(15064 / 85711 * 100 \%) 17,6 \%$ .

Згідно аналізу існуючих методичних підходів до визначення конкурентоспроможності підприємств можна встановити такі етапи цього процесу на ринку ремонту вантажних вагонів (рис. 3).

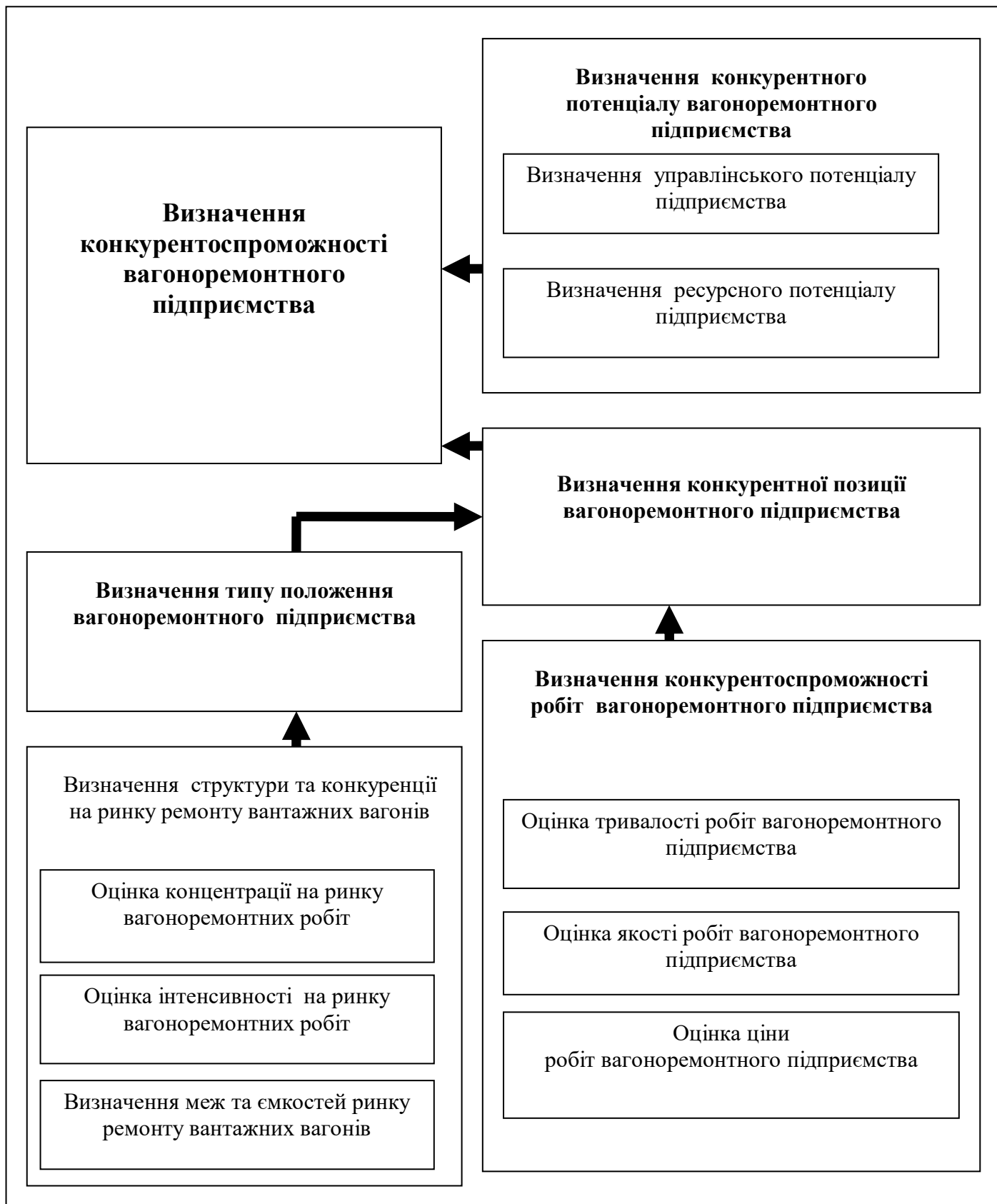


Рис. 3. Порядок визначення конкурентоспроможності підприємства на ринку ремонту вантажних вагонів

У роботі розроблена поетапна методика оцінки конкурентоспроможності робіт вагоноремонтного підприємства, яка дозволяє отримати формалізовану оцінку рівня конкурентоспроможності ремонту (КСПр), що розраховується за формулою

$$\text{КСПр} = \text{Іяр} \times \text{Ітр} \times \text{Іцр}, \quad (1)$$

де Іяр – індекс якості ремонту вантажних вагонів, що розраховується як відношення фактичного рівня якості ремонту до максимального рівня якості ремонту вантажних вагонів на ринку;

Ітр – індекс тривалості ремонту, розрахований як відношення мінімальної тривалості ремонту вантажних вагонів на ринку до фактичної тривалості ремонту на розглянутому вагоноремонтному підприємстві;

Іцр – індекс відносної ціни ремонту вантажних вагонів на ринку, розрахований як відношення мінімальної ціни ремонту вантажних вагонів на ринку до фактичного рівня ціни на розглянутому вагоноремонтному підприємстві.

Якість ремонту вантажних вагонів – це показник відношення кількості відремонтованих плановими видами ремонту вагонів за винятком кількості відчеплень вантажних вагонів у поточний ремонт у гарантійний період з вини виконавця ремонту до тієї ж кількості відремонтованих плановими видами ремонту вагонів.

На відміну від ситуації у конкурентному середовищі, де частка ринку напряму залежить від конкурентоспроможності продукції (робіт), на ринку вагоноремонтних робіт України спостерігається відсутність даної залежності. А тому в роботі запропоновано розглядати конкурентну позицію як таку яку досягло підприємство на визначений момент часу на відповідному товарному ринку, що напряму залежить від типу положення підприємства та конкурентоспроможності його робіт. Тип положення підприємства на ринку визначається шляхом формування конкурентної карти ринку, яка дозволяє виділити шістнадцять типових положень підприємств у залежності від розміру його частки та темпів її приросту.

Для визначення конкурентної позиції підприємства (Кпоз) в роботі запропоновано враховувати індекс типу положення підприємства та рівень конкурентоспроможності ремонту:

$$\text{Кпоз} = \frac{1}{\text{ТП}} + \text{КСПр}, \quad (2)$$

де ТП – тип положення підприємства на ринку;

КСПр – конкурентоспроможність ремонту.

Конкурентний потенціал є однією з базових категорій, а поданий механізм зв'язку основних категорій теорії конкуренції свідчить про важливість урахування їх взаємовпливу під час оцінки і обґрунтування стратегії підприємства в кожному окремому випадку. З метою оцінки впливу окремих факторів на процеси

формування, використання і розвитку конкурентного потенціалу підприємства в роботі було проведено аналіз його структурних елементів та взаємодії між ними. Визначено структуру конкурентного потенціалу, здійснено діагностику та аналіз його елементів.

Модель кількісної оцінки конкурентного потенціалу  $k$ -го підприємства на визначений момент часу  $t=t_i$  має такий вигляд:

$$КПот_k(t) = \{П_{рес(k)}(t), П_{упр(k)}(t)\}, t=t_i, \quad (3)$$

де  $П_{рес(k)}(t)$ ,  $П_{упр(k)}(t)$  – відповідно кількісна оцінка ресурсного та управлінського потенціалів у складі конкурентного потенціалу  $k$ -го підприємства на визначений момент часу  $t=t_i$ .

Саме поєднання визначених складових у сукупності характеризує стан та можливості вагоноремонтного підприємства зі створення, зміцнення та розвитку своїх конкурентних переваг. Конкурентний потенціал вагоноремонтного підприємства – це комплекс його можливостей і ресурсів, який забезпечує отримання переваг в умовах змінюваного зовнішнього середовища, сприяє досягненню поставлених цілей та при раціональному використанні забезпечує підприємству належний рівень конкурентоспроможності.

Згідно з авторським визначенням конкурентоспроможності підприємства та детальним аналізом існуючих підходів до оцінки цього явища в дисертаційній роботі було удосконалено методика оцінки конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту за показниками конкурентної позиції та конкурентного потенціалу. Відмінністю запропонованої методики є розглядання конкурентного потенціалу з позицій якості ресурсного та управлінського забезпечення, а конкурентної позиції – як суми індексів типу положення і конкурентоспроможності вагоноремонтних робіт.

Тому конкурентоспроможність підприємств вагоноремонтного сектора залізничного транспорту доцільно розраховувати за такою формулою:

$$КСП=КПот+КПоз, \quad (4)$$

де  $КСП$  – конкурентоспроможність підприємства;  
 $КПот$  – конкурентний потенціал;  
 $КПоз$  – конкурентна позиція.

Якщо  $КСП \leq 1$  – низька конкурентоспроможність вагоноремонтних підприємств на ринку ремонту вантажних вагонів;

$1 \leq КСП \leq 2$  – середній рівень конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств на ринку ремонту вантажних вагонів;

$КСП \geq 2$  – висока конкурентоспроможність вагоноремонтних підприємств на ринку ремонту вантажних вагонів.

Перевагами запропонованого методичного підходу можна вважати доступність необхідної інформації та простоту математичних інструментів.

Розроблені в роботі методичні рекомендації до визначення конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств можуть бути використані і для підприємств, які здійснюють капітальний ремонт, і для підприємств, які спеціалізуються на деповському ремонті. Більшість вагоноремонтних заводів на цей час, окрім ремонту вагонів, займається їх виробництвом, тому методику оцінки конкурентоспроможності ремонту доцільно доповнювати оцінкою конкурентоспроможності товару. А тому пропонуємо зупинитися на ринку деповського ремонту вантажних вагонів. Отримані результати використання даної методики подані у табл. 2.

Таблиця 2

Аналіз конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств

Показник		Вагоноремонтні підприємства				
		ВЧД12	ВЧД11	ВЧД9	ВЧД3	ВЧД2
Конкурентний потенціал	2007	0,85119	0,885	0,72179	0,5811	0,6472
	2008	0,95037	0,92317	0,88354	0,9123	0,8795
	%	111,65	104,31	122,41	156,99	135,90
Конкурентна позиція	2007	1,3512	0,9475	1,1789	0,8311	0,7381
	2008	1,1185	0,8546	0,8907	1,4820	0,6815
	%	82,78	90,19	75,55	178,31	92,34
Конкурентоспроможність підприємства	2007	2,2024	1,8325	1,9006	1,4122	1,3852
	2008	2,0689	1,7777	1,7742	2,3943	1,5610
	%	93,94	97,01	93,35	169,54	112,69

Розроблена методика дозволяє досліджувати не лише реальний стан конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств, а й динамічний, який допомагає при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

У третьому розділі **«Розробка і реалізація конкурентної стратегії вагоноремонтного підприємства»** проаналізовано існуючі підходи до визначення та класифікації конкурентних стратегій підприємства, розроблено матрицю, яка дозволяє здійснювати вибір поведінкового орієнтування підприємства на ринку вагоноремонтних робіт, запропоновані методичні рекомендації щодо розробки програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства та забезпечення її реалізації, а також визначені основні етапи даної програми для вагонного депо Основа.

Аналіз економічної літератури показав, що на сьогодні немає єдиного підходу до класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів. Універсальної ідеальної стратегії для кожного конкретного підприємства не існує. Кожне підприємство повинно визначити, яка стратегія краще за все спрацює, враховуючи його положення в галузі, цілі, можливості і ресурси. Тобто існує дуже широкий спектр конкурентних стратегій, які в дисертаційній роботі були об'єднані в систему конкурентних стратегій підприємства – сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його конкурентної позиції на ринку (рис. 4).

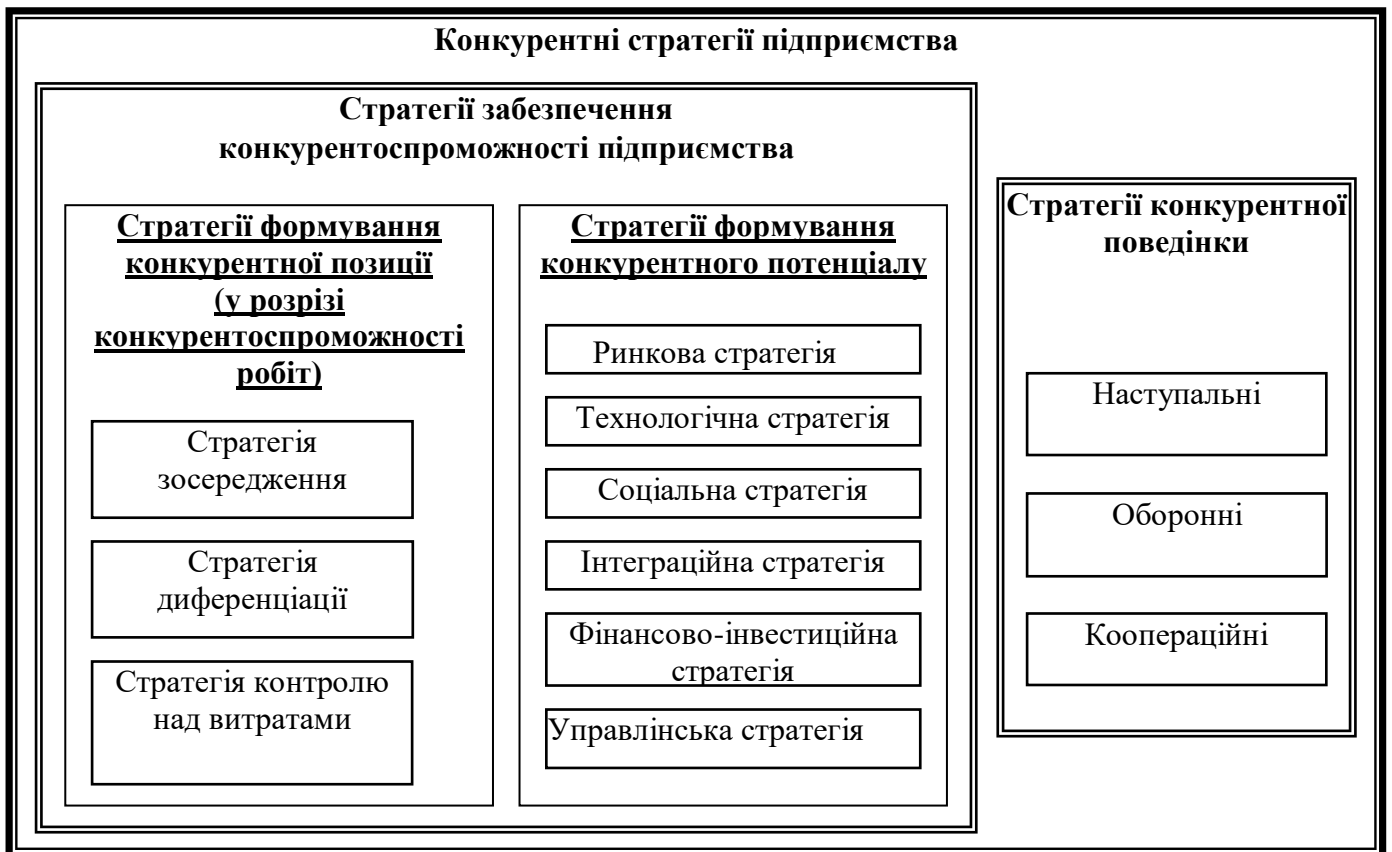


Рис. 4. Сукупність конкурентних стратегій підприємства

У роботі доведено, що конкурентостійкість тим сильніша, чим менше залежить конкурентоспроможність від зовнішніх впливів, конкурентних загроз, а тому запропоновано розраховувати конкурентостійкість підприємства за такою формулою:

$$KC = (1 - R^2), \text{ при } \sum \frac{КСП_t}{КСП_{t-1}} \geq \sum \frac{КЗ_t}{КЗ_{t-1}}, \quad (5)$$

$R^2$  – коефіцієнт детермінації, який визначає рівень варіації конкурентоспроможності підприємства за рахунок впливу конкурентних загроз;

$КСП_{t(t-1)}$  – конкурентоспроможність підприємства у поточному та попередньому періодах відповідно;

$КЗ_{t(t-1)}$  – рівень конкурентних загроз у поточному та попередньому періодах відповідно.

Використання коефіцієнта детермінації зумовлено необхідністю визначення наявності залежності між рівнем конкурентоспроможності підприємства та його конкурентними загрозами.

Показник конкурентостійкості підприємства може мати значення від 0 до 1. Якщо  $KC \rightarrow 1$ , то можна говорити про високий рівень конкурентостійкості підприємства, якщо  $KC \rightarrow 0$ , то можна говорити про відсутність конкурентостійкості підприємства.

У роботі розроблена матриця вибору стратегії конкурентної поведінки на основі конкурентостійкості, конкурентного потенціалу та вільних виробничих потужностей (ВП), які визначаються як різниця між виробничими та завантаженими виробничими потужностями (табл. 3).

Таблиця 3

Матриця вибору стратегії конкурентної поведінки

	КС→1,	КС→0,	
ВП>0	Наступальна стратегія	Наступальна стратегія	Кпот→1
		Захисна стратегія	Кпот→0
ВП=0	Захисна стратегія	Захисна стратегія	

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, що викликає певні протидії, а тому потребує застосування системи управління. Управління конкурентоспроможністю вимагає довгостроково - визначеного напрямку розвитку підприємства, тобто стратегії, яка в свою чергу може бути реалізована за допомогою певного плану, або програми.

У дисертації запропоновані методичні рекомендації щодо розробки програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства та забезпечення її реалізації, які враховують особливості ремонтних підприємств та їх залежність від макроекономічних факторів. Зазначені методичні рекомендації налічують п'ятнадцять етапів, які складаються з таких процесів: ініціювання, планування, виконання, аналіз та контроль, керування та завершальні процеси. На першому етапі необхідно здійснити оцінку конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства. Розроблена в роботі методика оцінки конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства дозволяє провести аналіз конкурентоспроможності окремого підприємства у порівнянні з основними конкурентами та оцінити загальні тенденції на ринку вагоноремонтних робіт. На даному етапі виявляється фактичний та бажаний рівень конкурентоспроможності підприємства. На другому етапі визначаються відхилення, які вимагають управлінського впливу. На третьому етапі аналізуються індикатори та передумови, що зумовлюють необхідність розробки програми з метою своєчасного реагування на зовнішні та внутрішні впливи. На четвертому етапі приймається рішення про початок підготовчих дій щодо розроблення програми підвищення конкурентоспроможності підприємства. На цьому етапі закладаються основи процесу опрацювання та реалізації програми підвищення конкурентоспроможності. Тому цілі, які визначаються і впорядковуються на даному етапі, повинні бути конкретними, досяжними та слугувати орієнтирами. Паралельно з конкретизацією цілей і діагностикою обмежень відбувається зіставлення програми і стратегії підприємства. Тому як програма це є порядок дій щодо досягнення певних цілей, а стратегія – це є направленість дій щодо досягнення певних цілей. На п'ятому етапі здійснюється оцінка зовнішнього середовища. На шостому – перевіряється відповідність мети та обмежень зовнішній обстановці. На сьомому етапі доречно здійснити оцінку внутрішніх можливостей підприємства за ресурсами та



управлінськими можливостями. На восьмому – перевіряється достатність внутрішніх можливостей для здійснення програми. На дев'ятому етапі шляхом розглядання різних варіантів програми підвищення конкурентоспроможності та їх порівняння відбувається аналіз варіантів програми. На десятому етапі шляхом всебічного обговорення обирається найкращий варіант програми підвищення конкурентоспроможності. Після фіксації запланованих параметрів та документального оформлення програми відбувається ухвалення рішення щодо реалізації програми. Наступним кроком є складання плану реалізації програми і паралельно відбувається тринадцятий етап – організація виконання програми, який включає процеси регулювання, корегування, мотивації усіх задіяних у програмі осіб. Важливим етапом програми є контрольний, де здійснюється моніторинг, виявлення відхилення і обґрунтування необхідності застосування корегуючих заходів. На останньому етапі виявляються відхилення від запланованих параметрів.

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, які потрібно мотивувати, стимулювати і генерувати. Ці зміни створюють організаційну культуру, яка сприяє як виживанню організації в агресивному зовнішньому середовищі, так і досягненню лідируючих позицій на ринку. Іноді виникають ситуації, при яких зміни повинні бути внесені ззовні, незважаючи на протидію або небажання частини працівників організації. Керівники програми в цих випадках, щоб розпочати введення змін, повинні без вагань використовувати свою виконавчу владу.

## **ВИСНОВКИ**

У дисертаційній роботі здійснено систематизацію, теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення важливого науково-практичного завдання – розвиток методів управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства. Основні висновки та рекомендації:

1. Удосконалено понятійно-категоріальний апарат теорії конкуренції, зокрема уточнено такі поняття: конкурентоспроможність підприємства як ступінь спроможності підприємства «гідно еволюціонувати» в конкурентному середовищі шляхом формування конкурентних переваг, що є результатом наявності достатньої конкурентної позиції та ефективного використання конкурентного потенціалу підприємства; конкурентостійкість як здатність підприємства забезпечувати конкурентоспроможність і підтримувати цей стан в умовах впливу зовнішніх факторів.

2. Доповнена класифікація конкурентних переваг підприємства за рахунок доповнення критеріїв класифікації методом виявлення, що дозволяє класифікувати конкурентні переваги на такі, що оцінені за допомогою експертних знань та здобуті шляхом числових обчислень.

3. Обґрунтовано характер взаємозв'язку та взаємовпливу основних категорій теорії конкуренції: конкурентний потенціал, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентний статус, конкурентостійкість шляхом встановлення їх взаємозв'язків.

4. Удосконалено систему управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємств на основі ідентифікації зв'язків між підсистемою

забезпечення та функціями управління, що дозволило розробити методичні рекомендації до програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту;

5. Розроблено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту за показниками конкурентної позиції та конкурентного потенціалу. Відмінністю даної методики є розглядання конкурентного потенціалу з позицій якості ресурсного та управлінського забезпечення, а конкурентної позиції – як суми індексів типу положення і конкурентоспроможності вагоноремонтних робіт.

6. Розроблено методичний підхід до розробки конкурентної стратегії вагоноремонтного підприємства на основі матриці, яка враховує конкурентостійкість, конкурентний потенціал та вільні виробничі потужності і формує поведінкове орієнтування на ринку вагоноремонтних послуг.

Практичне використання розроблених методичних рекомендацій з дослідження діяльності конкурентів та розробки програми підвищення конкурентоспроможності дозволять вагоноремонтним підприємствам адаптувати свою діяльність до динамічних умов конкуренції, яка поступово набирає обертів.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

- *у наукових фахових виданнях:*

1. Коковихина А.А. Повышение конкурентоспособности предприятия на основе усовершенствования методов управления / А.А. Коковихина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – № 11. – С. 54–58.

2. Коковихина А.А. Аутсорсинг информационных технологий как способ повышения конкурентоустойчивости предприятия / А.А. Коковихина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – № 12. – С. 34–38.

3. Коковихина А.А. Аутсорсинг и инсорсинг как инструменты управления затратами / А.А. Коковихина // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2006. – № 13. – С. 75–80.

4. Коковихина А.А. Усовершенствование методологии анализа конкурентоспособности предприятий на основе теории эффективной конкуренции / А.А. Коковихина, Д.И. Бойко, С.Г. Галуза // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2007. – № 15-16. – С. 40–44.

5. Коковіхіна О.О. Узагальнення та уточнення визначень позицій підприємства на ринку в умовах конкуренції / О.О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2007. – № 19-20. – С. 44–48.

6. Коковіхіна О.О. Аналіз наукових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства / О.О. Коковіхіна., Д.І. Бойко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. – № 21. – С. 81–84.

7. Коковіхіна О.О. Удосконалення класифікації конкурентних переваг підприємства / О.О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2008. – № 23. – С. 13–17.

8. Коковіхіна О.О. Систематизація основних категорій формування конкурентоспроможності підприємства / О.О. Коковіхіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2009. – № 26. С. 88–93.

9. Коковіхіна О.О. Конкурентна стійкість підприємства: визначення та розрахунок / О.О. Коковіхіна // Економіка: проблеми теорії та практики. – 2009. – № 254. – С. 190–195.

*тези доповідей:*

10. Коковихина А.А. Аутсорсинг информационных технологий как способ повышения конкурентоустойчивости предприятия / А.А. Коковихина // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: II міжнар. наук.-практ. конф., 7–11 червня 2006 р.: тези доп. – Коктебель, 2006. – С. 115.

11. Коковіхіна О.О. Оптимізація структури інвестицій в інноваційну діяльність як механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства // О.О. Коковіхіна // Проблеми економіки і управління на залізничному транспорті: II міжнар. наук.-практ. конф., 19–22 червня. 2008 р.: тези доп. – Судак, 2008. – С. 294–295.

12. Коковіхіна О.О. Еволюція ключових джерел конкурентних переваг / О.О. Коковіхіна // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: IV міжнар. наук.-практ. конф., 2–7 червня 2008.: тези доп. – Коктебель, 2008 р. – С. 98 – 99.

13. Коковіхіна О.О. Основні підходи до визначення ємності, структури і стану ринку ремонту вантажних вагонів / О.О. Коковіхіна // Проблеми міжнародних транспортних коридорів та єдиної транспортної системи України: V міжнар. наук.-практ. конф., 1–6 червня 2009 р.: тези доп. – Коктебель, 2009. – С. 99.

14. Коковіхіна О.О. Методика оцінки конкурентоспроможності підприємства / О.О. Коковіхіна // Розвиток України в ХХІ столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми: V міжнар. наук.-практ. інтернет конф., 30 жовтня 2009р.: тези доп. – Тернопіль, 2009. – С. 107–110.

## АНОТАЦІЯ

**Коковіхіна О.О. Управління конкурентоспроможністю вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Українська державна академія залізничного транспорту, Харків, 2010.

Дисертаційна робота присвячена теоретичному обґрунтуванню і розробленню практичних рекомендацій щодо побудови системи управління конкурентоспроможністю вагоноремонтного підприємства.

У дисертації здійснено обґрунтування характеру взаємовпливу основних категорій теорії конкуренції: конкурентний потенціал, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, конкурентна позиція, конкурентний статус шляхом встановлення їх взаємозв'язків.

У роботі запропоновано методикау оцінки конкурентоспроможності ремонту вантажних вагонів на основі індексів ціни, якості та тривалості ремонту; методикау оцінки конкурентоспроможності вагоноремонтних підприємств залізничного транспорту за показниками конкурентної позиції та конкурентного потенціалу, в структурі якого на засадах комплексного підходу виділені управлінський та ресурсний елементи.

У дисертаційній роботі розроблено методичний підхід до визначення показника конкурентостійкості підприємства як основи розробки конкурентної стратегії вагоноремонтного підприємства на основі матриці, що враховує конкурентостійкість, конкурентний потенціал та вільні виробничі потужності і формує поведінкове орієнтування на ринку вагоноремонтних послуг; запропоновані рекомендації щодо реалізації конкурентної стратегії з використанням програми підвищення конкурентоспроможності вагоноремонтного підприємства та забезпечення її реалізації.

**Ключові слова:** управління конкурентоспроможністю, конкурентоспроможність підприємства, вагоноремонтне підприємство, залізничний транспорт.

## **АННОТАЦІЯ**

**Коковихина А. А. Управление конкурентоспособностью вагоноремонтных предприятий железнодорожного транспорта – Рукопись.**

Диссертация на получение научной степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). Украинская государственная академия железнодорожного транспорта, Харьков, 2010.

Диссертационная работа посвящена теоретическому обоснованию и разработке практических рекомендаций относительно построения системы управления конкурентоспособностью вагоноремонтного предприятия.

В работе проведен анализ функциональной структуры вагонного хозяйства, который позволил выявить основные недостатки, препятствующие ее дальнейшему развитию в условиях рыночных отношений. Рассмотрено современное состояние системы управления вагоноремонтного предприятия и возможные варианты его развития.

В диссертационной работе усовершенствован понятийно-категориальный аппарат теории конкуренции, в частности уточнены такие понятия: конкурентоспособность предприятия как степень возможности предприятия "достойно эволюционировать" в конкурентной среде путем формирования конкурентных преимуществ, что является результатом наличия достаточной конкурентной позиции и эффективного использования конкурентного потенциала предприятия; конкурентоустойчивость как способность предприятия обеспечивать конкурентоспособность и поддерживать это состояние в условиях влияния внешних конкурентных угроз. Усовершенствована классификация конкурентных преимуществ предприятия за счет дополнения критериев классификации методом выявления, позволяет разделять конкурентные преимущества на такие, которые оценены с

помощью экспертных оценок и получены путем вычислений. Обоснован характер взаимовлияния основных категорий теории конкуренции: конкурентный потенциал, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, конкурентная позиция, конкурентный статус, конкурентоустойчивость путем установления их взаимосвязей.

В работе проанализировано состояние рынка ремонта грузовых вагонов и осуществлен SWOT - анализ – анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия на рынке ремонта грузовых вагонов. Исследовано влияние конъюнктуры товарного и транспортного рынков на рынок вагоноремонтных услуг. Предложена схема сегментации рынка ремонта грузовых вагонов.

Разработана методика оценки конкурентоспособности вагоноремонтных предприятий железнодорожного транспорта по показателям конкурентной позиции и конкурентного потенциала. Отличием данной методики является рассмотрение конкурентного потенциала с позиций качества ресурсного и управленческого обеспечения, а конкурентной позиции – как суммы индексов типа положения и конкурентоспособности вагоноремонтных работ.

В диссертации проанализирован широкий спектр стратегий рыночной конкуренции, которые были объединены в систему конкурентных стратегий предприятия - совокупность стратегий, направленных на адаптацию предприятия к изменениям в условиях конкуренции и укрепления его долгосрочной конкурентной позиции на рынке. Предложены методические рекомендации относительно разработки программы повышения конкурентоспособности вагоноремонтного предприятия и обеспечения ее реализации, которые учитывают особенности ремонтных предприятий и их зависимость от макроэкономических факторов. Создание и реализация программ повышения конкурентоспособности является самым главным инструментом комплексного совершенствования деятельности организации. Исходя из того, насколько разработана программа и насколько последовательно реализована, можно делать вывод о шансах предприятия достичь высоких результатов в кратко- и долгосрочном периодах.

Практическое использование разработанных методических рекомендаций исследования деятельности конкурентов и разработки программы повышения конкурентоспособности позволят вагоноремонтным предприятиям адаптировать свою деятельность к динамическим условиям конкуренции.

**Ключевые слова:** управление конкурентоспособностью, конкурентоспособность предприятия, вагоноремонтное предприятие, железнодорожный транспорт.

## ANNOTATION

**Kokovichina O. O. Management of railway-car repairing enterprises of railway transport a competitiveness – Manuscript.**

The this for a degree of candidate of economic sciences, specialty 08.00.04 – economics and business administration (by economic activity). – Ukrainian State Academy of Railway Transport, Kharkov, 2010.

Dissertation work is dedicated to the theoretical grounding and development of practical recommendations as to the creation of the control system by the railway-car repairing enterprise competitiveness.

The grounding of the character of interaction of basic categories of the theory of competition has been done in the dissertation: competitive potential, competitive advantages, competitiveness, competitive position, competitive status by establishment of their interconnections.

Methods of estimation of freight carriages repair competitiveness on the basis of price indices, quality and duration of repair; methods of estimation of competitiveness of railway-car repairing enterprises of railway transport by the indexes of competitive position and competition potential in the structure of which such elements are distinguished on principles of complex approach: administrative and resource have been offered in the dissertation.

The methodical approach as to the determination of enterprise competition stability index, as the bases of the development of competitive strategy of railway-car repairing enterprise on the basis of matrix which takes into account competition stability, competition potential and free production capacities and creates a behavioural orientation at the market of railway-car repairing services have been worked out; recommendations as to the realization of competitive strategy with the use of the program of increase of railway-car repairing enterprise competitiveness and the provision of its realization have been offered in the dissertation.

**Keywords:** management, competitiveness of enterprise, railway-car repairing enterprise, railway transport, competitiveness of enterprise.

КОКОВІХІНА ОЛЕКСАНДРА ОЛЕКСАНДРІВНА

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ВАГОНРЕМОНТНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

Надруковано згідно з оригіналом автора

Відповідальний за випуск

Д.І. Бойко

---

Підписано до друку \_\_\_\_\_ . Формат паперу 60x84 1/16.  
Друк різнограф. Папір офсетний. Обсяг 0,9 ум. друк. арк.  
Наклад 100 прим. Зам № \_\_\_\_\_ . Безкоштовно.

---

Видавництво УкрДАЗТ  
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 2874 від 12.06.2007р.  
61050, Харків, майдан Фейєрбаха,7  
Друкарня УкрДАЗТу, м.Харків, майдан Фейєрбаха,7