

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

***Аннотация.** В работе получили дальнейшее развитие: методический подход к обеспечению экономической результативности (ЭР) деятельности путем добавления этапов перспективной оценки соответственно результативности и ЭР; методический подход к комплексной оценке ЭР предприятия на основании добавления трех этапов, позволяющих характеризовать правильность поставленных целей в перспективе. Также усовершенствован методический подход к анализу и интегральной оценке ЭР путем уточнения состава и содержания каждого из его этапов и добавления еще двух, обеспечивающих выявление и устранение слабых сторон обеспечения ЭР.*

***Ключевые слова:** результативность, экономическая результативность, анализ, перспективная оценка, предприятие.*

УДК 338.242: 656.078.08

DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2019.34.0.55

РЕСУРСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ОКРЕМОГО ВИДУ БІЗНЕСУ ПІДПРИЄМСТВА

ШИНКАРЕНКО В.Г., доктор економічних наук, професор, кафедра управління та адміністрування.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, ScopusAU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

БЕКЕТОВ Ю.О., кандидат економічних наук, професор кафедри транспортних технологій.

E-mail: dekanat.fts@mail.com

ТРОЦІЙ І.І., студент факультету управління і бізнесу.

E-mail: tiryuna139@gmail.com

Харківський національний автомобільно-дорожній університет, вул. Я. Мудрого, 25, м. Харків, Україна, 61002.

***Анотація.** Розглянуто завдання та умови функціонування автотранспортних підприємств. Встановлено, що вирішенню проблем, які виникають при цьому, присвячені наукові праці багатьох закордонних і національних вчених. Останні дослідження в галузі управлінської науки дозволяють використовувати ресурсний підхід для розробки стратегії діяльності підприємств і отримати на цій підставі збільшення обсягу виробництва, прибутку, конкурентоспроможності підприємств, які виконують один вид діяльності, випускають однорідну продукцію. більші підприємств не відповідають цим умовам.*

Для диверсифікованих підприємств, що складаються з декількох стратегічних одиниць бізнесу (СОБ,) методика впровадження ресурсного підходу повинна бути децю іншою. Кожна СОБ орієнтована на випуск одного виду продукції, має відмінні від інших СОБ ресурси, їх здатності та компетентності. У зв'язку з цим для СОБ модель розробки стратегії потребує удосконалення. Останні полягають у визначенні особливостей послуг, визначення вимог клієнтів до них, відповідних ресурсів. Тому в запропонованій моделі на

першому етапі визначаються споживачі властивості послуг взагалі. На підставі експертного опитування встановлюються ті з них, які відповідають вимогам клієнтів. Відповідності до цього визначаються вимоги до кожного виду ресурсів: для рухомого складу його тип, вантажомісткість, для паливно-мастильних матеріалів вид та марку і таке інше. Наявні в СОБ ресурси порівнюються з потрібними. Для визначення сильних і слабких сторін наявні ресурси порівнюються з ресурсами конкурентів. Встановлюються також здатності ресурсів, їх сильні та слабкі сторони у порівнянні з характеристиками конкурентів. Аналіз ключових компетенцій проводиться за допомогою матриці потужності ресурсів і здатностей.

Таким чином удосконалена модель використання ресурсного підходу до розробки стратегії підприємства на підставі стратегій окремих видів бізнесу. Це дозволяє більш точно визначити: сильні та слабкі сторони окремих ресурсів і їх здатностей, а також ключові компетенції.

Ключові слова: ресурси, здатності, ключові компетенції, стратегія, бізнес, підприємство.

Постановка проблеми. Перед підприємствами автомобільного транспорту постають великі і складні проблеми. Перш за все це стосується необхідності забезпечити потреби народного господарства України у перевезенні вантажів і пасажирів. Окрім цього, їх діяльність повинна бути рентабельною, такою що дозволяє підприємствам виконувати виробничі завдання та отримувати прибуток, достатній для їх розвитку та матеріального стимулювання працівників. Дійсність така, що більшість автотранспортних підприємств (АТП) мають велику скруту, пов'язану зі складними дорожніми умовами; постійним зростанням рівня конкуренції в галузі, цін на рухомий склад, паливно-мастильні матеріали, запасні частини і таке інше. В цих умовах перед АТП постійно стоїть завдання пошуку резервів виробництва, покращення фінансового стану. Тому підвищення конкурентоспроможності АТП є актуальною практичною проблемою.

Науковому і методичному вирішенню цієї проблеми присвячені праці багатьох закордонних і вітчизняних вчених. Отримані великі наукові результати, що дозволяють АТП вирішувати ті складні практичні завдання, що виникають перед ними. Разом з тим в управлінській науці виникають нові результати, впровадження яких дозволяє АТП вирішувати завдання щодо підвищення їх конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досягнень і публікацій. Суттєвим резервом підвищення конкурентоспроможності підприємств є розробка стратегії його управління і функціонування. У теперішній час для роз-

робки цієї стратегії використовується ринковий підхід, основні розробки на працях вчених Гарвардської школи бізнесу А. Чандлера [1], К.Р. Ендрюса [2], І. Ансоффа [3]. Суть цього підходу полягає в адаптації діяльності підприємства, його потенціалу до умов змінного зовнішнього середовища: проводиться аналіз зовнішнього середовища – встановлюються можливості і загрози середовища; аналіз потенціалу підприємства – визначаються його сильні і слабкі сторони; проводиться SWOT-аналіз – розробляються альтернативи стратегій розвитку і здійснюється вибір найкращої з них.

Закордонні вчені Чемберлен, Рубенс, Дж. Барні [4], Г. Хамел і К.К. Прахалад [5] та ін. запропонували ресурсний підхід до розробки стратегії діяльності підприємств. Суть цього підходу полягає в розробці стратегії на підставі резервів використання ресурсів підприємства, що є актуальними для АТП.

Невирішені складові загальної проблеми. Розроблені моделі формування стратегії управління підприємством і його конкурентоспроможністю [5; 6, с. 45] орієнтовані на підприємство в цілому. Вони, на наш погляд, не пристосовані до диверсифікованих підприємств, оскільки кожна стратегічна одиниця бізнесу (СОБ) підприємства має неоднакові ресурси а відповідно і їх можливості та здатності різні. У цих умовах ресурсний підхід найбільшою мірою ефективний для розробки стратегії управління кожної СОБ. Тому використанню ресурсного підходу повинно передувати врахування особливостей кожної СОБ – особливості продукції, що випускається.

Формування цілей статті. Метою статті є розробка моделі формування стратегії управління конкретним видом бізнесу АТП, реалізація її на конкретному прикладі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Використання ресурсного підходу до розробки стратегії управління окремого виду бізнесу пропонується здійснювати за моделлю, представленою на рис. 1.

Перший етап – встановлення властивостей послуг, що надаються за допомогою опитування керівників підприємства та споживачів. Характеризуючи властивості послуги з точки зору вибору споживачем, слід відмітити, що в даному випадку багато в чому він застосовує ті ж критерії, що й при оцінці товару. Це престижність, ціна, і задоволення. Однак специфічні характеристики послуги

змушують врахувати і її особливі властивості. До них відносяться імідж, минулий досвід, можливі наслідки отримання якісної/неякісної послуги.

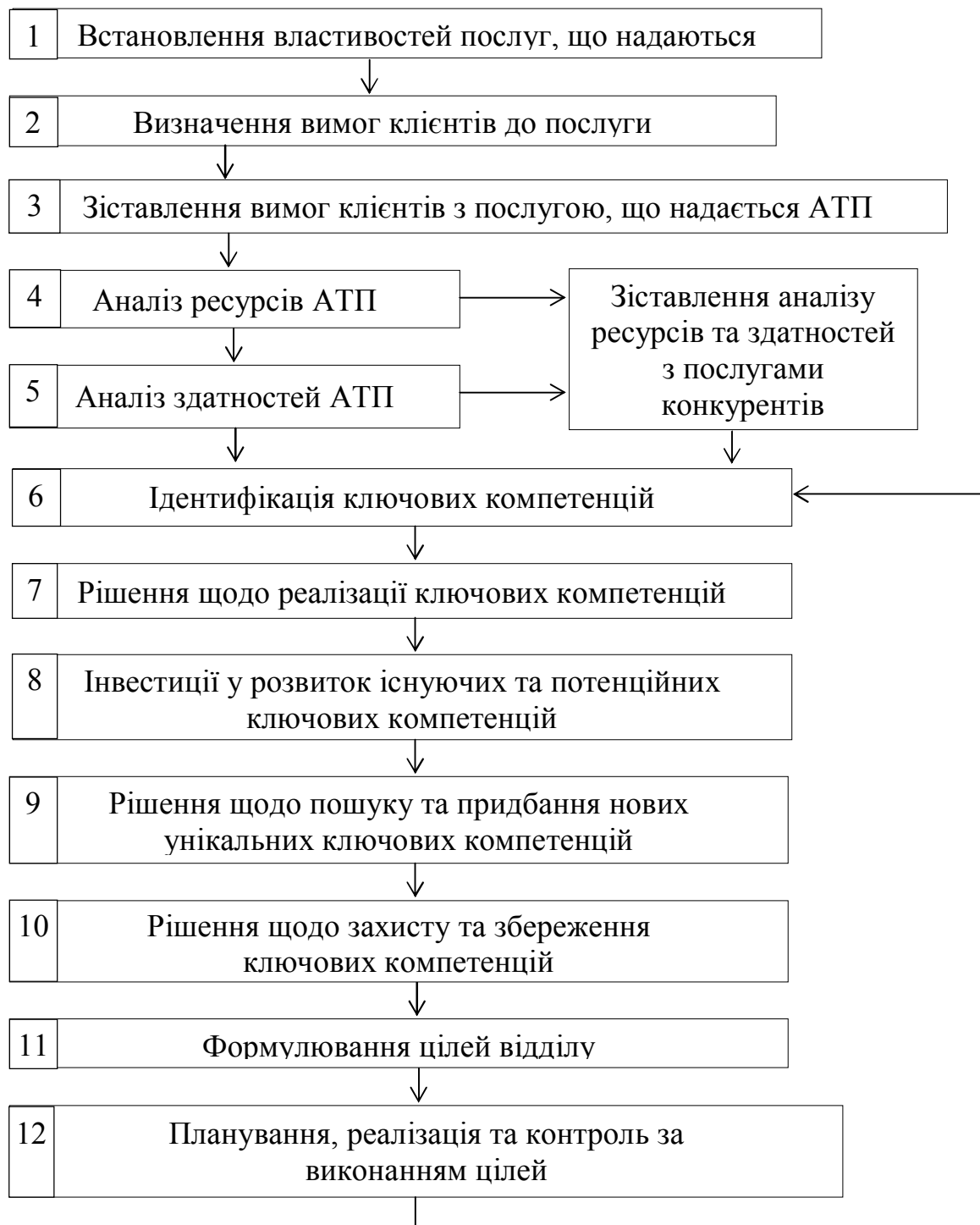


Рис. 1. Модель розробки стратегії бізнесу за допомогою ресурсного підходу

Пропонується такий перелік споживчих властивостей послуги при перевезенні вантажів:

1. Надійність – оцінюється стабільністю результату щодо зовнішніх перешкод та обставин.

2. Функціоналізм – послуга повинна задовольняти потреби споживачів. Вона повинна бути енергетично і біологічно цінною, мати соціальні властивості. При наданні автотранспортної послуги з вантажних перевезень це наявність піддонів, вантажно-розвантажувальних механізмів та інше.

3. Репутація підприємства, що надає послугу. До цього параметра відносять професійну підготовку кадрів і наявність необхідного якісного обладнання, дотримання вимог щодо надання послуги.

4. Своєчасність. Вантаж повинен бути отриманий замовником в обумовлені строки.

5. Естетичність. Послуга повинні задовольняти потребу покупця в красі.

6. Екологічність. Перевезення наносять шкоду навколишньому середовищу, тому з кожним роком стає важливішим екологічність автомобілів, тобто екологічні види палива.

7. Ергономічність. Послуга має бути зручною і приємною в експлуатації. Упаковка і обладнання повинні враховувати фізичні параметри замовника. Споживач має відчувати психологічний комфорт при отриманні послуги.

8. Безпечність. Послуга має бути безпечною для співробітників підприємства, для споживачів послуги та для самого вантажу.

Наявність вищеназваних властивостей в аналізованій послугі визначаємо за допомогою експертного опитування працівників підприємства та споживачів (табл. 1). При цьому використовувалася така шкала оцінки властивостей транспортної послуги:

3 бали – властивість важлива на 100% – 75%.

2 бали – властивість важлива на 75% – 50%.

1 бал – властивість майже неважлива (важливість – 50 % – 25 %).

0 балів – властивість не має відношення до вантажних перевезень.

Якщо властивість отримала загальну кількість балів від 30 до 23 балів, то вона є невід’ємною частиною транспортної послуги.

Якщо властивість отримала від 22 до 15 балів, то вона менш важлива для транспортної послуги, але вона має бути.

Якщо властивість отримала від 15 до 8 балів, то властивість неважлива для транспортної послуги, але її наявність вітається.

Якщо властивість отримала менше 8 балів, то вона не має відношення до вантажних перевезень.

Таблиця 1

Результати опитування працівників підприємства та споживачів щодо властивостей послуги

Властивість	Учасники опитування					Споживач АТ послуги					Всього
	Виконавчий директор	Заступник з експлуатації	Головний інженер	Заступник з економічних питань	Начальник відділу логістики	Споживач 1	Споживач 2	Споживач 3	Споживач 4	Споживач 5	
Надійність	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	28
Функціоналізм	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2	25
Репутація	3	2	3	3	3	2	3	1	3	2	25
Своєчасність	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
Естетичність	2	1	0	3	3	3	2	1	3	2	20
Екологічність	2	1	1	2	3	2	2	2	3	3	21
Ергономічність	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	27
Безпечність	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	29

Як слідує з табл. 1, розглянуті властивості притаманні аналізованій послугі.

На другому етапі визначаються вимоги клієнтів до послуги. Вони вказуються у договорі між споживачем та автотранспортним підприємством. При перевезенні молочної продукції клієнти мають такі специфічні вимоги до:

- наявність автомобілів рефрижераторів;
- дотримання температурного режиму;
- санітарні умови;
- особливі умови знаходження на території клієнта;
- водій має бути вдягнений у спецодяг;
- пересуватися на території замовника завжди з включеними фарами, пересуватися відповідно до встановлених дорожніх знаків і розміткою за визначеними маршрутами та інше).

Окрім специфічних вимог, клієнти мають вимоги до відповідності властивостям, які були розглянуті на першому етапі розробки стратегії.

На третьому етапі розробки стратегії необхідно проаналізувати задоволеність клієнтів послугою, тобто зіставити їх вимоги з властивостями отриманої послуги. Для цього пропонуємо провести опитування клієнтів щодо задоволеності послугою.

В опитуванні брали участь п'ять клієнтів автотранспортної послуги. Була використана 3-бальна шкала опитування:

- 3 бали – вимога виконана відмінно;
- 2 бали – вимога виконана задовільно;
- 1 бал – вимога виконана незадовільно;
- 0 балів – вимога не виконана.

Результати опитування споживачів автотранспортної послуги з перевезення молочної продукції представлені у табл. 2.

Таблиця 2

Результати опитування споживачів щодо їх задоволеності автотранспортною послугою

Вимоги клієнтів до послуги	Споживачі транспортної послуги					Всього
	Клієнт 1	Клієнт 2	Клієнт 3	Клієнт 4	Клієнт 5	
Наявність автомобілів-рефрижераторів	3	3	3	3	3	15
Температурний режим	2	3	3	3	3	14
Санітарні умови	3	2	2	3	2	12
Умови знаходження на території клієнта	3	3	2	3	2	13
Надійність	3	3	3	2	3	14
Функціоналізм	2	2	2	3	3	12
Репутація	3	3	3	2	3	14
Своєчасність	3	3	3	2	2	13
Естетичність	2	1	2	1	2	8
Екологічність	2	1	3	2	2	10
Ергономічність	3	3	2	3	1	12
Безпечність	3	3	3	2	3	14

Шкала виконання вимог клієнтів:

- 15 балів – вимога виконана відмінно;
- 14–6 балів – вимога виконана задовільно;
- 5–1 бал – вимога виконана незадовільно;
- 0 балів – вимога не виконана.

Проаналізувавши таблицю, бачимо: усі вимоги виконано задовільно, наявність автомобілів рефрижераторів на відмінно, необхідно підвищувати рівень виконання останніх вимог до відмінного.

Четвертий етап – аналіз ресурсів АТП. Для отримання достовірних результатів необхідно проаналізувати результати діяльності основних конкурентів, зіставивши з результатами у АТП. Цей аналіз є необхідним, бо ключова компетенція досліджуваного АТП має бути вище середньогалузевої компетенції конкурентів.

Аналіз ресурсів підприємства. Існує дуже багато різних класифікацій ресурсів. Для аналізу основні категорії ресурсів, вони були розділені на три основні категорії: матеріальні, нематеріальні, людські.

У табл. 3 надані ресурси АТП за категоріями та їхні характеристики.

Таблиця 3

Ресурси АТП та їх характеристика

Категорія ресурсів	Ресурси	Ключові показники	Характеристика
1	2	3	4
Матеріальні ресурси	Фінансові ресурси	Розмір капіталу, заборгованості, фінансова стійкість	АТП завжди має достатню кількість вільних коштів для нормального функціонування. Інвестиційні можливості фірми необхідно підвищувати
	Фізичні ресурси	Рухомий склад	АТП має у своєму розпорядженні 90 одиниць рухомого складу. З них 42 автомобілі-рефрижератори
		Будівлі, споруди	АТП має у власності територію у 10 га, будівлі та споруди для ведення діяльності. Має власні території та приміщення, які здає в оренду
		Технічні засоби для зберігання, ТО і Р автомобілів, обладнання, господарський інвентар, інструменти, запасні частини, паливо, мастила та ін.	АТП має власну станцію технічного обслуговування та ремонту. Завжди наявні необхідні матеріали для забезпечення безперервного процесу надання послуги
Нематеріальні ресурси	Технологічні ресурси	Ліцензія на транспортні перевезення	Безстрокова ліцензія на вантажі перевезення на території України та ліцензія на міжнародні перевезення.
		Зареєстрований дизайн	Підприємство не має власної марки

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
Нематеріальні ресурси	Технологічні ресурси	Інформаційна система управління	Розроблена комплексна інформаційна система управління АТП, яка дозволяє автоматизувати всі основні процеси та скоротити час на оформлення документів
	Репутація	Бренд	Цілеспрямованих заходів щодо розвитку бренду не проводиться
		Сприйняття споживачами іміджу підприємства, знання про споживачів	АТП має багатолітній стаж функціонування – 34 роки. Викликає довіру у споживачів вантажних перевезень. Має багато гарних відгуків
		Зв'язки з зовнішніми структурами	Зв'язки з адміністрацією міста не виявлені. АТП має міцні зв'язки з профільними університетами міста
Людські ресурси	Штатний склад персоналу	Водії, ремонтні робітники, допоміжні робітники, службовці та керівники	Чисельність персоналу складає 131 робітників основної діяльності, з яких 68 водіїв, 18 ремонтних робітників, 8 допоміжних робітників; працівників апарату управління – 35, працівників невиробничої сфери – 2. Середній досвід роботи працівників складає 10 років. Середній розмір заробітної плати відповідає середньому у місті. Текучість кадрів незначна. Співробітникам надається соц. пакет, гарні умови відпочинку та праці. На підприємстві працює медпункт та кафе

Підприємство має у своєму розпорядженні багато ресурсів, але далеко не усі мають значну цінність. Тому порівнюємо їх з характеристиками основних конкурентів (табл. 4).

Таблиця 4

Порівняння ресурсів АТП з ресурсами конкурентів

Ресурси	Ключові показники	АТП	Конкуренти		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
Фінансові ресурси	Розмір капіталу, заборгованості, фінансова стійкість	Гнучкість використання коштів. Наявність вільного резерву коштів	У підприємств наявні вільні кошти. Спостерігається позитивний досвід кредитування інвестиційних проектів		

Закінчення табл. 4

1	2	3	4	5	6
Фізичні ресурси	Рухомий склад	90 авто, з них 42 авторефрижератори	32 автомобілів-рефрижераторів	Різноманітний автопарк	130 тягачів, 135 напівпричепів
	Будівлі, споруди	Повністю забезпечені			
	Технічні засоби для зберігання, ТО і Р автомобілів	Власне СТО та мийка	–	Власне СТО	Власне СТО
Технологічні ресурси	Ліцензія на транспортні перевезення	Україна, СНД і Євросоюз.	Україна	Україна, Європа та Азія	Україна, СНД і Євросоюз
	Зареєстрований дизайн	немає	немає	є	є
	Інформаційна система управління	є	немає	немає	немає
Репутація	Бренд	Відомі серед споживачів			Молодий бренд
	Сприйняття споживачами іміджу підприємства	34 роки на ринку послуг. Позитивних відгуків більше ніж негативних	Мало відгуків	7 років на ринку послуг. Позитивних відгуків більше	Біля 10 років на ринку послуг з перевезення Мало відгуків
	Зв'язки із зовнішніми структурами	Підтримка ВНЗ	Невідомо		
Штатний склад персоналу	Водії, ремонтні робітники, допоміжні робітники, службовці та керівники	131 працівник. Професійні співробітники	Професійні співробітники	Приблизно 100 працівників. Професійні співробітники	Професійні співробітники

Таким чином: в якості сильних відмінних від конкурентів ресурсних сторін діяльності АТП є: рухомий склад, будівлі і споруди, ліцензія на транспортні перевезення, інформаційна система управління, сприйняття споживачами іміджу підприємства, штатний склад персоналу.

До слабких ресурсних сторін діяльності АТП є: зареєстрований дизайн, бренд, технічні засоби для зберігання ТО і Р рухомого складу.

Наступним етапом здійснюємо оцінку відповідності ресурсів АТП критеріям конкурентної переваги (табл. 5).

В якості таких критеріїв прийнято:

- важку відтворюваність (копіювання ресурсів конкурентами має нести великі витрати або має бути майже неможливим);
- тривалість використання (повинен бути рідкісним і користуватись попитом);
- стійкість (конкуренти не повинні знайти заміну цьому ресурсу);
- цінність (повинен сприяти підвищенню ефективності функціонування та продуктивності підприємства).

Аналіз ресурсів АТП за даними критеріями допоможе точніше виявити, які з них створюють ключові компетенції.

Таблиця 5

Відповідність ресурсів АТП критеріям конкурентної переваги

Ресурси	Критерії стійкої конкурентної переваги			
	Важка відтворюваність	Тривалість використання	Стійкість	Цінність
Фінансові ресурси	-	-	+	+
Рухомий склад	+	-	+	+
Будівлі, споруди	+	-	-	+
Технічні засоби для зберігання, ТО і Р автомобілів	-	+	-	+
Ліцензія на транспортні перевезення	-	-	+	+
Зареєстрований дизайн	-	-	-	+
Інформаційна система управління	+	+	+	+
Бренд	+	+	-	+
Сприйняття споживачами іміджу підприємства	+	+	+	+
Зв'язки з зовнішніми структурами	-	+	-	+
Штатний склад персоналу	+	+	-	+

Конкурентними ресурсами АТП є наявність інформаційної системи управління та сприйняття споживачем іміджу підприємства. Інформаційна система управління – це система обробки даних, при-

значена для постачання внутрішньої і зовнішньої інформацією, необхідною для прийняття рішень на всіх рівнях менеджменту. Її основні компоненти це програмне забезпечення, технічні засоби та персонал. АТП має програмне забезпечення з інформаційної системи управління, яке допомагає слідкувати за вільними вантажами/водіями, допомагає побудувати раціональні маршрути для перевезень, слідкувати за переміщенням вантажу, зберігає дані товаро-транспортних накладних. Має базу даних клієнтів, підписані з ними договори та інше.

Підприємство також має гарний імідж у споживачів, бо має найбільший досвід надання послуги з перевезень серед конкурентів; штатний склад персоналу.

На *n'*ятому етапі необхідно проаналізувати здібності підприємства. Ми пропонуємо ідентифікувати здатності за допомогою функціонального методу. Даний метод передбачає розгляд усіх функцій підприємства для пошуку здатностей, пов'язаних з кожною з них. Для аналізу обрали наступні функції АТП: перевезення вантажів, управління персоналом, логістичну функцію, технічне обслуговування та ремонт, матеріально-технічне постачання (табл. 6).

Таблиця 6

Основні здібності АТП

Функція АТП	Здатності	Необхідні ресурси
1	2	3
Перевезення вантажів	<ul style="list-style-type: none"> – знання, уміння та досвід водіїв та диспетчерів з надання своєчасної, якісної та безпечної послуги; – вміння взаємодіяти та підтримувати гарні відносини з клієнтом 	<ul style="list-style-type: none"> + рухомий склад + будівлі та споруди + ліцензія на транспортні перевезення + кваліфікований персонал
Управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> – вміння та досвід організації та управління на усіх рівнях менеджменту АТП; – знання, уміння та досвід водіїв та диспетчерів з надання своєчасної, якісної та безпечної послуги; – вміння взаємодіяти та підтримувати гарні стосунки з клієнтом; – здатності до створення міцного корпоративного духу; – вміння до вибору правильного стимулювання та мотивація працівників; – фінансові ресурси 	<ul style="list-style-type: none"> + кваліфікований персонал + інформаційна система управління + будівлі та споруди + рухомий склад + ліцензія на транспортні перевезення

Закінчення табл. 6

1	2	3
Логістична функція	<ul style="list-style-type: none"> – знання, вміння та досвід водіїв та диспетчерів з надання якісної безпечної послуги; – вміння щодо побудови раціонального маршруту; – цілодобова перевірка стану перевезення; – вміння взаємодіяти та підтримувати гарні відносини зі споживачами; – здатність до відповідності, підтримки іміджу одного з «найдосвідченіших АТП в країні» – вміння взаємодіяти та підтримувати гарні відносини з клієнтом 	<ul style="list-style-type: none"> + ліцензія на транспортні перевезення + інформаційна система управління + сприйняття споживачами іміджу підприємства + кваліфікований персонал + рухомий склад
Технічне обслуговування та ремонт	<ul style="list-style-type: none"> – знання, вміння та досвід ремонтних робітників та допоміжних; – знання, уміння та досвід водіїв та диспетчерів з надання своєчасної, якісної та безпечної послуги 	<ul style="list-style-type: none"> + кваліфікований персонал + технічні засоби для зберігання, ТО і Р автомобілів + рухомий склад
Матеріально-технічне постачання	<ul style="list-style-type: none"> – знання, вміння та досвід своєчасного замовлення матеріалів та вибору постачальників 	<ul style="list-style-type: none"> + наявність постачальників + кваліфікований персонал + зв'язки з зовнішніми структурами + інформаційна система управління + будівлі та споруди

Порівняємо здатності АТП зі здібностями основних конкурентів (табл. 7).

Таблиця 7

Сильні та слабкі сторони здатностей АТП порівняно з основними конкурентами

Здатність	АТП	Конкуренти		
		1	2	3
1	2	3	4	5
Знання, вміння та досвід працівників з надання своєчасної, якісної та безпечної послуги	сильна	середня	сильна	сильна
Вміння взаємодіяти та підтримувати гарні відносини з клієнтом	сильна	сильна	сильна	середня
Вміння та досвід організації та управління на усіх рівнях менеджменту АТП	сильна	середня	сильна	середня
Вміння взаємодіяти з працівниками компанії	середня	середня	сильна	сильна

Закінчення табл. 7

1	2	3	4	5
Здатності до створення міцного корпоративного духу;	середня	слабка	середня	середня
Вміння вибору правильного стимулювання та мотивація працівників	середня	середня	середня	середня
Уміння щодо побудови раціонального маршруту	слабка	середня	середня	середня
Цілодобова перевірка стану перевезення	сильна	слабка	середня	слабка
Наявність постачальників	слабка	середня	сильна	сильна
Знання, вміння та досвід своєчасного замовлення матеріалів та вибору постачальників	сильна	сильна	сильна	сильна
Здатність до підтримки іміджу одного з «найдосвідченіших АТП в країні»	сильна	слабка	середня	слабка

Таким чином, в якості ключових здатностей АТП є:

- знання, вміння та досвід працівників з надання своєчасної, якісної та безпечної послуги;
- вміння взаємодіяти та підтримувати гарні стосунки з клієнтом;
- вміння до вибору правильного стимулювання та мотивація працівників;
- здатність до підтримки іміджу одного з «найдосвідченішого АТП в країні»;
- вміння та досвід організації та управління на усіх рівнях менеджменту АТП.

У цілому ресурсів та здатностей представлено в табл. 8.

Таблиця 8

Ранжування ресурсів та здатностей

№	Ресурси	Ранг	№	Здатності	Ранг
1	2	3	4	5	6
P1	Фінансові ресурси	5	31	Знання, вміння та досвід водіїв та диспетчерів з надання своєчасної, якісної та безпечної послуги	11
P2	Рухомий склад	10	32	Вміння взаємодіяти та підтримувати гарні відносини з клієнтом	10

Закінчення табл. 8

1	2	3	4	5	6
P3	Будівлі, споруди	7	33	Вміння та досвід організації та управління на усіх рівнях менеджменту АТП	7
P4	Технічні засоби для зберігання, ТО і Р	3	34	Вміння взаємодіяти з працівниками компанії;	4
P5	Ліцензія на транспортні перевезення	9	35	Здібності до створення міцного корпоративного духу;	3
P6	Зареєстрований дизайн	1	36	Вміння до вибору правильного стимулювання та мотивація працівників	9
P7	Інформаційна система управління	8	37	Вміння щодо побудови раціонального маршруту	2
P8	Бренд	2	38	Цілодобова перевірка стану перевезення	6
P9	Сприйняття споживачами іміджу підприємства	6	39	Наявність постачальників	1
P10	Зв'язки із зовнішніми структурами	4	310	Знання, вміння та досвід своєчасного замовлення матеріалів та вибору постачальників	5
P11	Штатний склад персоналу	11	311	Здатність до підтримки іміджу одного з «найдосвідченішого АТП в країні»	8

Відносна сила ресурсів і здатностей АТП аналізується на підставі даних таблиць 4,7 і 8.

Таблиця 9

Ідентифікація ресурсів і здатностей підприємств серед конкурентів

Номер ресурсу	Відносна сила	Стратегічна важливість	Номер здатності	Відносна сила	Стратегічна важливість
P1	середня	5	31	середня	11
P2	сильна	10	32	середня	10
P3	сильна	7	33	середня	7
P4	середня	3	34	слабка	4
P5	сильна	9	35	середня	3
P6	слабка	1	36	слабка	9
P7	сильна	8	37	сильна	2
P8	середня	2	38	сильна	6
P9	сильна	6	39	середня	1
P10	середня	4	310	слабка	5
P11	середня	11	311	сильна	8

Ідентифікація ключових компетенцій пропонується провести за допомогою матриці потужності ресурсів та здатностей (рис. 2).

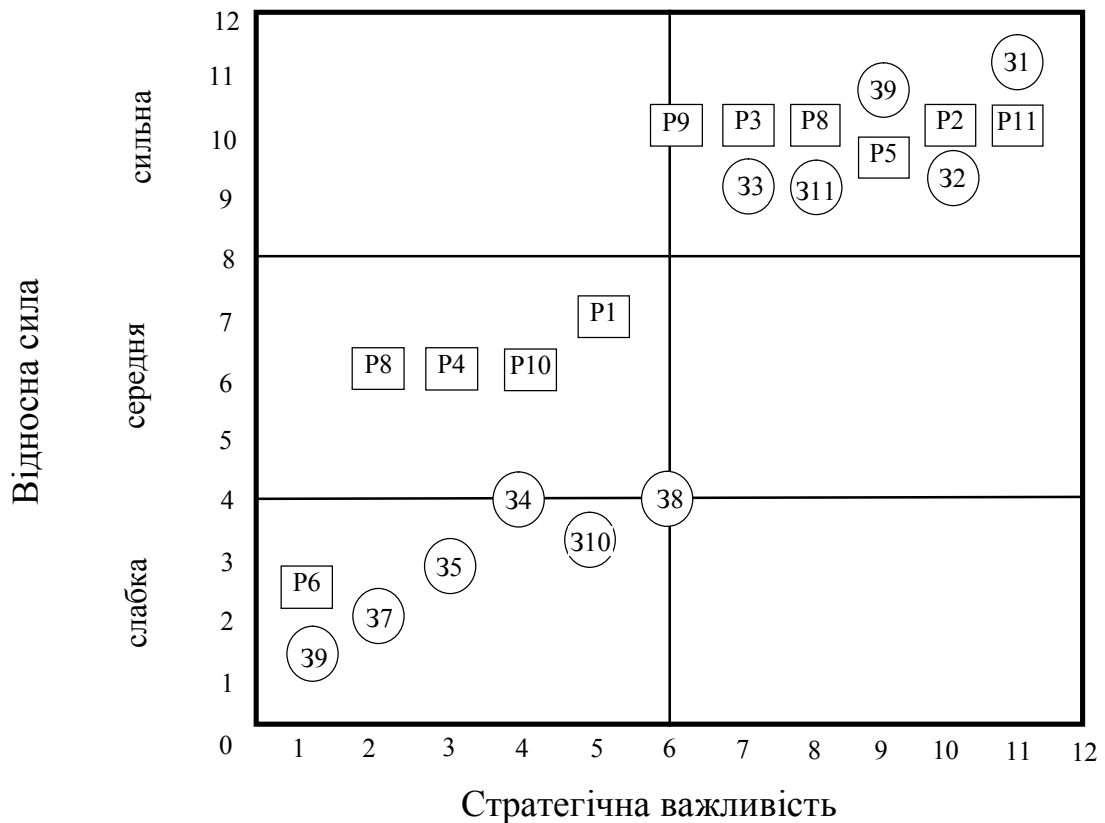


Рис. 2. Матриця потужності ресурсів і здатностей

Розшифрування матриці:

– ресурси та здатності, що потрапили у верхній правий кут матриці є ключовими та мають конкурентну перевагу.

– ресурси та здатності у нижньому лівому куті – це об'єкти для хвилювання, бо потенційно слабкі і мають низьку стратегічну важливість; вони неважливі;

– ресурси та здатності, що потрапили у середній кут з низькою важливістю можна покращувати.

До блоку ключових компетенцій потрапили такі ресурси: штатний склад персоналу, рухомий склад, ліцензія на транспортні перевезення, інформаційна система управління, будівлі та споруди; та здібності: знання, вміння та досвід водіїв та диспетчерів з надання своєчасної, якісної та безпечної послуги, вміння взаємодіяти та підтримувати гарні відносини з клієнтом, вміння та досвід організації та управління на усіх рівнях менеджменту АТП, вміння до вибору правильного стимулювання та мотивація працівників, здатність до підтримки іміджу одного з «найдосвідченіших АТП в країні».

Таким чином, ключовою компетенцією АТП є наявність: штатного персоналу, що правильно стимулюється та який має знання, вміння та досвід надавати своєчасні якості та безпечні послуги, вміння та досвід управління на усіх рівнях управління, підтримувати імідж одного з кращих АТП в країні; рухомого складу, ліцензії на транспортні перевезення, інформаційної системи, будівель і споруд.

На останніх етапах розробляються рішення щодо реалізації ключових компетенцій, інвестування у розвиток існуючої і потенційних ключових компетенцій, визначаються цілі і завдання щодо реалізації та їх контролю.

Висновок. Удосконалено модель розробки стратегії управління виду бізнесу підприємства на підставі ресурсного підходу, представлена її реалізація на конкретному прикладі.

Література

1. Chandler A.D. *Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1962. 463 p.
2. Andrews K.R. *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin, 1980. 180 p.
3. Ansoff I. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill Book Co, 1965. 241 p.
4. Barney J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. Pp. 99-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.
5. Hamel G., Prahalad C. *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994. 358 p.
6. Грант Р.М. *Современный стратегический анализ*. СПб.: Питер, 2008. 560 с.
7. Шинкаренко В.Г., Попова Н.В. Управление конкурентоспособностью предприятия на высшем уровне подсистемы управления. *Економіка транспортного комплексу*. 2017. Вип.30. С. 5 – 14.
8. Мескон М., Альберт М., Хедоури. *Основы менеджмента*. М. : Дело, 1999. 800 с.

References

1. Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise*. Cambridge, MA: Harvard University Press. [in English].

2. Andrews, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Ill: R.D. Irwin. [in English].
3. Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw Hill Book Co. [in English].
4. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>. [in English].
5. Hamel, G., Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. [in English].
6. Grant, R.M. (2008). *Sovremennyj strategicheskij analiz [Modern strategic analysis]*. St. Petersburg: Piter. [in Russian].
7. Shynkarenko, V., Popova, N.(2017).Upravlenie konkurentosposobnost'ju predpriyatija na vysshem urovne podsistemy upravlenija [Managing enterprise competitiveness at a higher level of management subsystem]. *Ekonomika transportnoho komplekca – Economics of the transport complex*, 30, 5-14.DOI: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2017/30.0.15> [in Ukrainian].
8. Meskon, M., Albert, M., Hedouri, F. (1999). *Osnovy menedzhmenta [Fundamentals of management]*. Moscow: Delo Publ. [in Russian].

RESOURCE APPROACH TO DEVELOPING THE STRATEGY OF AN INDIVIDUAL BUSINESS OF THE ENTERPRISE

SHYNKARENKO V., Doctor of Economics, Professor, Department of Management and Administration.

Email: svg@khadi.kharkov.ua, Scopus AU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

BEKETOV Yu., Candidate of Sciences (Economics), Professor, Department of Transportation Technologies.

Email: dekanat.fts@mail.com

TROSTYI I., a student of the Faculty of Management and Business.

Email: tiryna139@gmail.com

Kharkiv National Highway and Road University J. Wise, 25, Kharkiv, Ukraine, 61002.

***Abstract.** The tasks and conditions of functioning of motor transport enterprises are considered. It is determined that the works of many foreign and domestic scientists are devoted to solving the problems that arise. Recent research in the field of management science makes possible to use a resource approach to develop a strategy for the activity of enterprises and to achieve on this basis an increase in production, profit, competitiveness of enterprises that perform one type of activity, produce homogeneous products. Most enterprises do not meet these conditions.*

For diversified enterprises consisting of several strategic business units (SBU), the methodology for implementing the resource approach should be somewhat different. Each SBU is focused on the production of one type of product, has different resources from other SBUs, their ability and competence. In view of this, the strategic development model needs to be refined for

the SBU. The latter is to determine the features of the services provided, determine the requirements of customers for them, the appropriate resources. Therefore, the proposed model in the first stage defines the consumers of the properties of services in general. Based on the expert survey, those that meet the clients' requirements are established by means of the expert survey. Accordingly, requirements for each type of resources are determined: for its rolling stock, its type, load capacity, for fuel and lubricants type and brand, and so on. The resources available in the SBU are compared with the resources needed. To identify strengths and weaknesses, existing resources are compared with those of competitors. The ability of resources, their strengths and weaknesses in comparison with the characteristics of competitors are also determined. Key competencies are analyzed using a resource and ability matrix.

Thus, the model of using the resource approach to the development of the enterprise strategy based on the strategies of individual types of business is improved. This enables to identify the strengths and weaknesses of individual resources and their capabilities, as well as key competencies, more clearly.

Keywords: resources, abilities, key competencies, strategy, business, enterprise.

РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОТДЕЛЬНОГО ВИДА БИЗНЕСА ПРЕДПРИЯТИЯ

ШИНКАРЕНКО В.Г., доктор экономических наук, профессор, кафедра управления и администрирования.

E-mail: svg@khadi.kharkov.ua, ScopusAU-ID 57189225082, ORCID 0000-0003-0702-9781

БЕКЕТОВ Ю.А., кандидат экономических наук, профессор кафедры транспортных технологий.

E-mail: dekanat.fts@mail.com

ТРОЦКИЙ И.И., студент факультета управления и бизнеса.

E-mail: tiryuna139@gmail.com

Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, ул. Я. Мудрого, 25, г. Харьков, Украина, 61002.

Аннотация. Рассмотрены задачи и условия функционирования автотранспортных предприятий. Установлено, что решению проблем, возникающих при этом, посвящены научные труды многих зарубежных и национальных ученых. Последние исследования в области управленческой науки позволяют использовать ресурсный подход для разработки стратегии деятельности предприятий, выполняющих один вид деятельности, выпускающих однородную продукцию. Для диверсифицированных предприятий, состоящих из нескольких стратегических единиц бизнеса (СЕБ) методика внедрения ресурсного подхода должна быть несколько иной.

Предлагается усовершенствованная модель ресурсного подхода для разработки стратегии предприятия на основании стратегий отдельных видов бизнеса. Это позволит более точно определить: сильные и слабые стороны отдельных ресурсов и их способностей, а также ключевые компетенции.

Ключевые слова: ресурсы, способности, ключевые компетенции, стратегия, бизнес, предприятие.