

УДК 656.13.032

С. А. Легкий, канд. экон. наук, А. Н. Дудников, канд. техн. наук

Автомобильно-дорожный институт

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка

## ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ УСЛУГ ПАССАЖИРСКОГО АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА НА ОСНОВЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ

*Проведен анализ механизмов управления конкурентоспособностью услуг, определены их преимущества и недостатки. Предложен механизм управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта, позволяющий поддерживать оптимальный уровень конкурентоспособности за счет применения эффективной тарифной политики.*

*Ключевые слова:* транспортный тариф, перевозки пассажирские, управление конкурентоспособностью, механизм управления, модель управления

### **Постановка проблемы**

В современных рыночных условиях конкурентоспособность является важнейшим показателем, характеризующим уровень развития автотранспортных предприятий, эффективность их работы, финансовое состояние и экономическую устойчивость. Наличие на рынке автотранспортных услуг большого количества конкурентов требует от предприятий постоянного мониторинга за действиями этих конкурентов для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности своих услуг. При этом процесс обеспечения конкурентоспособности услуг предполагает функционирование определенного механизма управления им. Поэтому проблема формирования механизма управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики является весьма актуальной.

### **Анализ последних исследований и публикаций**

Проведенный анализ последних исследований и публикаций [1–6] показал, что в настоящее время ученые не имеют единого подхода к сущности и формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий, их товаров и услуг.

Механизм управления конкурентоспособностью предприятий как совокупность взаимосвязанных организационных, экономических и административно-правовых рычагов и методов, инструментов, мероприятий, средств воздействия на факторы конкурентоспособности представляют авторы [1–3].

В частности, В. М. Гранатуров [1] рассматривает механизм управления конкурентоспособностью предприятия как совокупность взаимосвязанных организационных, экономических и административно-правовых рычагов и методов, направленного воздействия на факторы, обуславливающие изменения в процессе достижения определенного уровня конкурентоспособности.

К составляющим механизма управления конкурентоспособностью данный автор относит следующие компоненты: подсистема управления; целевая подсистема; функциональная подсистема; подсистема обеспечения.

Под механизмом управления конкурентоспособностью Е. А. Лысова [2] понимает совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия на рыночные процессы, применяемые руководящими органами всех иерархических уровней для достижения целей экономического развития элемента экономической системы.

Этот автор считает, что механизм управления конкурентоспособностью включает в себя: цели управления, факторы управления, организационную структуру управления, ресурсы, методы воздействия. В основе системы управления конкурентоспособностью предприятия лежит управление факторами конкурентоспособности.

Механизм управления конкурентоспособностью представляет собой совокупность методов оценки и инструментов управления ею, считает Е. А. Арбатская [3]. Автор утверждает, что механизм управления конкурентоспособностью состоит из основных и вариативных элементов. К основным элементам автор относит оценку и инструменты управления конкурентоспособностью, к вариативным – конкретные инструменты управления, которые определяются в ходе мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности.

Авторы [4–6] представляют механизм управления конкурентоспособностью как обеспечивающий функционирование всей системы управления конкурентоспособностью предприятий, являющейся по сути процессом управления и реализацией его функций (анализ, планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование).

Так, В. Г. Шинкаренко [4] утверждает, что управление конкурентоспособностью автотранспортных услуг является одним из аспектов управления процессом предложения и предоставления услуг. Поэтому процесс управления конкурентоспособностью данный автор представляет, как процесс управления процессом предложения и предоставления автотранспортных услуг (рисунок 1).



Рисунок 1 – Контекстная диаграмма разработки процесса предложения и предоставления автотранспортной услуги [4]

Автор также приводит декомпозиционную диаграмму процесса предложения и предоставления автотранспортной услуги, которая по своей сути представляет собой механизм управления конкурентоспособностью услуги. Однако представленный механизм является не законченным – он не содержит элемента, определяющего главную цель управления конкурентоспособностью – достижение определенного ее уровня. Не располагая информацией об уровне конкурентоспособности собственной услуги и услуг конкурентов невозможно принимать решения по изменению воздействия на факторы конкурентоспособности.

Кроме этого, предлагаемый механизм разработан для услуг грузового автомобильного транспорта, поэтому его нельзя применить для управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта, т. к. он не учитывает особенности предложения и предоставления услуг этого вида транспорта.

**Целью исследования** является обоснование состава и структуры механизма управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики.

### **Изложение основного материала исследования**

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что ученые рассматривают механизм управления конкурентоспособностью предприятий, их товаров и услуг:

– как совокупность взаимосвязанных организационных, экономических и административно-правовых рычагов и методов, инструментов, мероприятий, средств воздействия на факторы конкурентоспособности;

– как обеспечивающий функционирование всей системы управления конкурентоспособностью предприятий, являющейся по сути процессом управления и реализацией его функций.

Причиной этого является то, что в научной литературе встречается два подхода к управлению объектами. Согласно первому подходу управление рассматривается как процесс. При этом управление сводится к определению параметров процесса управления, последовательности его этапов. Однако в этом случае управление рассматривается независимо от характеристик объекта и субъекта управления.

Согласно второму подходу управление рассматривается как управленческая деятельность, как отношения субъекта и объекта управления. При этом деятельность субъекта управления заключается в выборе цели управления, методов и средств ее достижения, постановке задач управления, выборе исполнителей, контроле.

Для более полного понимания процесса управления, отношений (связей) между его субъектом и объектом, процесс управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта необходимо представить как управленческую деятельность. Другими словами, сформировать механизм реализации (управления) процесса управления конкурентоспособностью услуг, представляющий собой систему управления (множество составляющих единство элементов, связей и взаимодействия между ними и внешней средой, образующих присущую данной системе целостность, качественную определенность и целенаправленность [7]).

Разработанный процесс управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики состоит из следующих этапов [8]:

1. Маркетинговое исследование рынка.
2. Установление параметров потребительской ценности услуги.
3. Установление коэффициентов удовлетворенности потребителей параметрами ценности услуги.
4. Определение интегрального коэффициента, учитывающего потребительскую ценность.
5. Определение себестоимости услуги.
6. Установление тарифа на услугу.
7. Определение интегрального показателя конкурентоспособности собственной услуги и услуги наиболее сильного конкурента.
8. Сравнение интегрального показателя конкурентоспособности собственной услуги и услуги наиболее сильного конкурента.
9. Установление уровня конкурентоспособности собственной услуги.

Формирование механизма управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики предлагается осуществлять на основе процессного подхода [9] и методологии функционального моделирования IDEF0 [10]. Функциональная модель IDEF0 механизма управления конкурентоспособно-

стью услуг, отображающая составляющие его элементы и взаимосвязи между ними, представлена на рисунке 2.

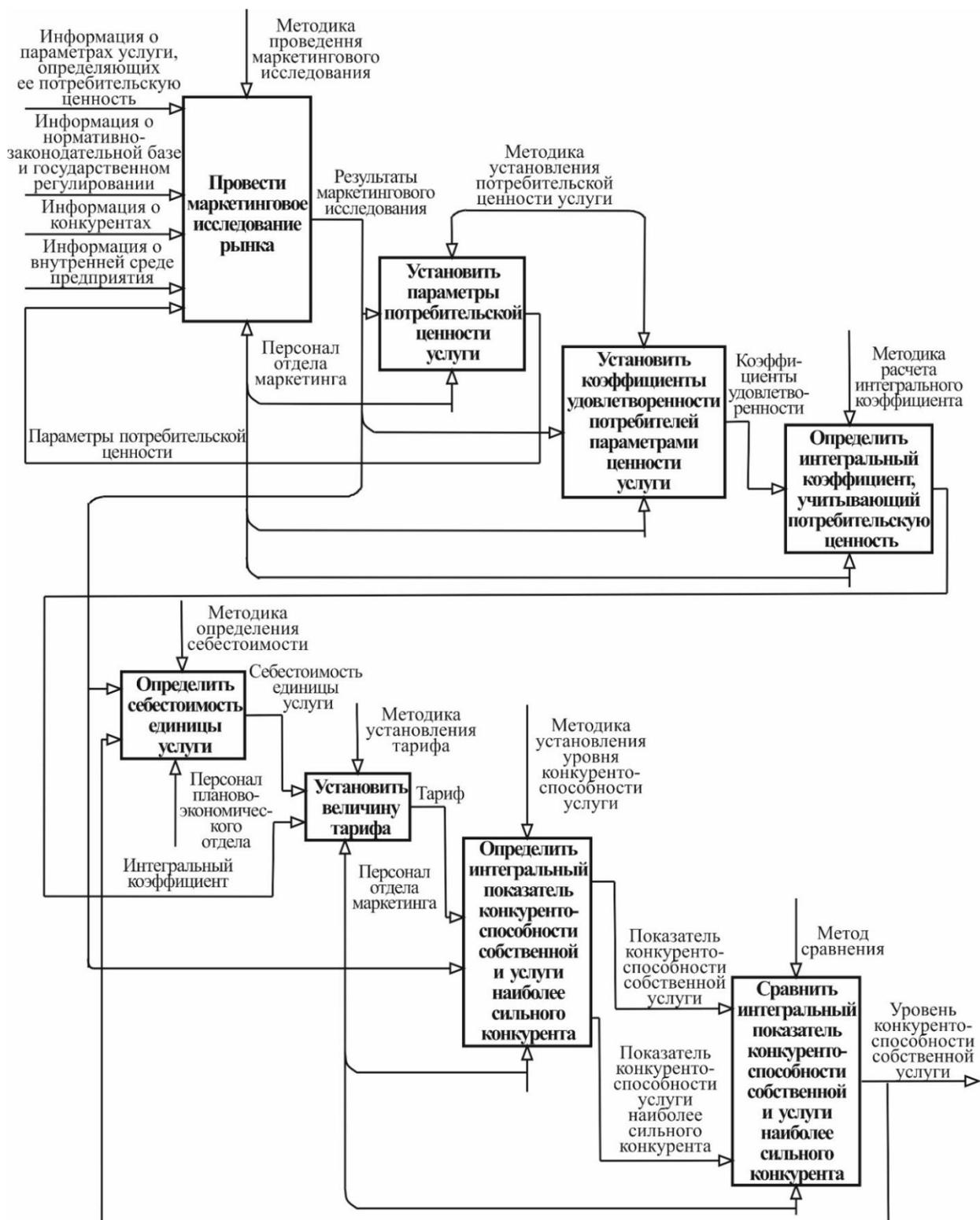


Рисунок 2 – Механизм управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики

Процесс управления конкурентоспособностью услуг начинается с маркетингового исследования рынка для сбора информации, необходимой для установления оптимального уровня тарифа, оценки конкурентоспособности собственной услуги и услуг конкурентов, а

также для установления оптимального уровня конкурентоспособности собственной услуги. «Входом» в данный подпроцесс является информация о параметрах услуги, определяющих ее потребительскую ценность, о нормативно-законодательной базе и государственном регулировании, о конкурентах, о внутренней среде предприятия.

«Выходом» подпроцесса являются следующие результаты маркетингового исследования: результаты анкетирования экспертов для установления параметров потребительской ценности услуги; результаты анкетирования пассажиров для установления уровня (коэффициента) их удовлетворенности параметрами потребительской ценности услуги; нормативно-законодательная база в сфере установления и регулирования тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта; информация о собственных затратах предприятия на перевозку пассажиров; информация об уровне качества услуг и тарифах конкурентов. Управление подпроцессом маркетинговых исследований рынка осуществляется при помощи методики проведения маркетинговых исследований [11].

На основании результатов маркетингового исследования устанавливаются параметры потребительской ценности услуги. «Входом» этого подпроцесса являются результаты анкетирования экспертов для установления параметров потребительской ценности услуги. Управление данным подпроцессом осуществляется при помощи методики установления потребительской ценности услуг [11]. «Выход» этого подпроцесса представляет собой набор (перечень) параметров потребительской ценности услуги.

Далее устанавливаются коэффициенты удовлетворенности потребителей параметрами ценности услуги. «Входом» этого подпроцесса является «выход» подпроцесса «маркетинговые исследования рынка» (результаты анкетирования пассажиров). Управление подпроцессом осуществляется на основе методики установления потребительской ценности услуг пассажирского автомобильного транспорта [11]. «Выходом» данного подпроцесса являются коэффициенты удовлетворенности потребителей параметрами ценности услуги.

Установленные коэффициенты удовлетворенности потребителей параметрами ценности услуги являются основой определения интегрального коэффициента, учитывающего потребительскую ценность услуги, что является следующим шагом. «Входом» этого подпроцесса является «выход» предыдущего подпроцесса. Управляющее воздействие на подпроцесс осуществляется на основе методики расчета интегрального коэффициента [12]. «Выходом» этого подпроцесса является величина интегрального коэффициента, учитывающего потребительскую ценность услуги.

На следующем шаге определяется себестоимость единицы услуги. «Входом» этого подпроцесса является «выход» подпроцесса «маркетинговые исследования рынка» (нормативно-законодательная база в сфере установления и регулирования тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта). Управление подпроцессом осуществляется на основе методики определения себестоимости услуги (установления тарифа на услуги пассажирского автомобильного транспорта [12]). «Выходом» этого подпроцесса является величина себестоимости единицы услуги пассажирского автомобильного транспорта.

После определения себестоимости единицы услуги производится установление величины тарифа на услугу. «Входом» этого подпроцесса является «выход» предыдущего подпроцесса, а также «выход» подпроцесса «определить интегральный коэффициент, учитывающий потребительскую ценность». Управление этим подпроцессом осуществляется на основе разработанной методики установления тарифа [12]. «Выходом» подпроцесса является величина тарифа на услугу пассажирского автомобильного транспорта.

Далее определяются интегральные показатели конкурентоспособности собственной услуги и услуги наиболее сильного конкурента. «Входом» подпроцесса является «выход» предыдущего подпроцесса, а также «выход» подпроцесса «маркетинговые исследования рынка» (информация о нормативах качества услуг, об уровне качества и тарифах конкурентов). Управление осуществляется при помощи методики установления уровня конкуренто-

способности услуги. «Выходом» подпроцесса являются интегральные показатели конкурентоспособности собственной услуги и услуги наиболее сильного конкурента.

Завершающим этапом процесса управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики является сравнение интегральных показателей конкурентоспособности собственной услуги и услуги наиболее сильного конкурента. «Входом» данного подпроцесса является «выход» предыдущего подпроцесса. Управление подпроцессом осуществляется при помощи метода сравнения. Уровень конкурентоспособности собственной услуги, как обратная связь процесса управления конкурентоспособностью, отображает ее соответствие уровню конкурентоспособности наиболее сильного конкурента. Если уровень конкурентоспособности собственной услуги выше, чем уровень конкурентоспособности наиболее сильного конкурента, то собственная услуга является более конкурентоспособной и уровень ее конкурентоспособности остается без изменения. При этом «выходом» этого подпроцесса является уровень конкурентоспособности собственной услуги.

В противном случае «выход» этого подпроцесса является «входом» подпроцесса «определение себестоимости единицы услуги». На этом подпроцессе осуществляется снижение себестоимости услуги, а если это не удастся, то снижается величина тарифа и так до тех пор, пока уровень конкурентоспособности собственной услуги будет выше, чем уровень конкурентоспособности наиболее сильного конкурента.

### **Выводы**

Таким образом, обоснован состав и структура механизма управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики. Использование предлагаемого механизма управления конкурентоспособностью позволит автотранспортным предприятиям не только поддерживать оптимальный уровень конкурентоспособности своих услуг, но и получать желаемую прибыль, обеспечивать положительные экономические результаты, стабильность за счет установления гибких тарифов, учитывающих изменение рыночных условий.

### **Список литературы**

1. Гранатуров, В. М. Управление конкурентоспособностью предприятий / В. М. Гранатуров, И. А. Кораблинова. – Одесса : ОНАС, 2016. – 152 с.
2. Лысова, Е. А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг / Е. А. Лысова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2014. – № 2(192). – С. 88–97.
3. Арбатская, Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и механизм реализации / Е. А. Арбатская. – Текст : электронный // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2015. – Т.6, № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatij-sfery-uslug-ponyatie-i-mehanizm-realizatsii>.
4. Шинкаренко, В. Г. Объект управления конкурентоспособностью автотранспортных услуг / В. Г. Шинкаренко // Экономика транспортного комплекса: збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 24. – С. 78–91.
5. Вакуленко, Ю. В. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства / Ю. В. Вакуленко, А. С. Олійник, О. Є. Гевленко // АГРОСВІТ. – 2018. – № 18. – С. 10–15.
6. Савельева, Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы / Н. А. Савельева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2009. – 382 с. – ISBN 978-5-222-16227-9.
7. Шинкаренко, В. Г. Маркетинговая деятельность автотранспортного предприятия / В. Г. Шинкаренко. – Харьков : Мадрид, 2013. – 596 с.
8. Легкий, С. А. Обоснование процесса управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики / С. А. Легкий, Е. А. Кропива // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Highway Institute. – 2020. – № 2(33). – С. 139–146.
9. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 544 с. – ISBN 978-5-91657-554-5.
10. РД IDEF0-2000. Методология функционального моделирования IDEF0 : Госстандарт России : издание

официальное : введен впервые / разработан Научно-исследовательским Центром CALS. – Москва : Издательство стандартов, 2000. – 75 с.

11. Шинкаренко, В. Г. Формування тарифів на послуги пасажирського автомобільного транспорту : монографія / В. Г. Шинкаренко, С. А. Легкий. – Харків : Точка, 2015. – 186 с.

12. Легкий, С. А. Методика установления гибких тарифов на услуги пассажирского автомобильного транспорта / С. А. Легкий, Е. А. Кропива // Вести Автомобильно-дорожного института = Bulletin of the Automobile and Highway Institute. – 2019. – № 4(31). – С. 70–79.

*С. А. Легкий, А. Н. Дудников*

*Автомобильно-дорожный институт*

*ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет», г. Горловка*

**Формирование механизма управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики**

Актуальность изучения проблемы формирования механизма управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики обусловлена тем, что наличие на рынке автотранспортных услуг большого количества конкурентов требует от предприятий постоянного мониторинга за действиями этих конкурентов для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности своих услуг. При этом процесс обеспечения конкурентоспособности услуг предполагает функционирования определенного механизма управления им.

Проведенный анализ последних исследований и публикаций позволил сделать вывод, что в настоящее время ученые так и не имеют единого подхода к сущности и формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий, их товаров и услуг. Ученые рассматривают механизм управления конкурентоспособностью предприятий, их товаров и услуг как совокупность взаимосвязанных организационных, экономических и административно-правовых рычагов и методов, инструментов, мероприятий, средств воздействия на факторы конкурентоспособности или как обеспечивающий функционирование всей системы управления конкурентоспособностью предприятий, являющейся по сущности процессом управления и реализацией его функций. Это обусловлено тем, что в научной литературе встречается два подхода к управлению объектами. Согласно первому подходу управление рассматривается как процесс. Согласно второму подходу управление рассматривается как управленческая деятельность, как отношения субъекта и объекта управления.

На основе анализа существующих подходов к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий, их товаров и услуг, с использованием процессного подхода и методологии функционального моделирования IDEF0, разработана модель формирования механизма управления конкурентоспособностью услуг пассажирского автомобильного транспорта на основе эффективной тарифной политики, отображающая его состав и структуру.

Использование предлагаемого механизма управления конкурентоспособностью позволит автотранспортным предприятиям не только поддерживать оптимальный уровень конкурентоспособности своих услуг, но и получать желаемую прибыль, обеспечивать положительные экономические результаты, стабильность за счет установления гибких тарифов, учитывающих изменение рыночных условий. Мы предлагаем формировать состав и структуру механизма управления конкурентоспособностью как совокупности процессов установления тарифов и уровня конкурентоспособности собственной услуги. Предложенный механизм управления конкурентоспособностью можно использовать для управления конкурентоспособностью услуг предприятий других видов транспорта с учетом их специфики.

**ТРАНСПОРТНЫЙ ТАРИФ, ПЕРЕВОЗКИ ПАССАЖИРСКИЕ, УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ, МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ, МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ**

*S. A. Legkii, A. N. Dudnikov*  
*Automobile and Road Institute of Donetsk National Technical University, Gorlovka*  
**Mechanism Formation for Managing the Competitiveness of the Passenger Automobile Transport Services Based on the Effective Tariff Policy**

The relevance of the study of the mechanism formation for managing the competitiveness of the passenger automobile transport services based on the effective tariff policy is due to the fact that the presence of a large number of competitors on the market of the motor transport services requires enterprises to monitor the actions of these competitors constantly to ensure the necessary competitiveness level of their services. Moreover, the process of ensuring the competitiveness of services involves the functioning of the certain mechanism for managing it.

The analysis of recent studies and publications has led to the conclusion that, currently, scientists still do not have a unified approach to the essence and formation of the mechanism for managing the competitiveness of enterprises, their goods and services. Scientists consider the mechanism for managing the competitiveness of enterprises, their goods and services as a combination of interrelated organizational, economic and administrative-legal levers and methods, tools, measures, means of influencing competitiveness factors or as ensuring the functioning of the entire enterprise competitiveness management system, which is essentially a management process and the implementation of its functions. This is due to the fact that in the scientific literature there are two approaches to managing objects. According to the first approach, the management is seen as a process. According to the second approach, the management is considered as the managerial activity, as the relationship between the subject and the control object.

Based on the analysis of existing approaches to the mechanism formation for managing the competitiveness of enterprises, their goods and services, using the process approach and the IDEF0 functional modelling methodology, the model for the mechanism formation managing the competitiveness of the passenger road transport services based on the effective tariff policy, reflecting its composition and structure is developed.

The use of the proposed competitiveness management mechanism will allow motor transport companies not only to maintain the optimal competitiveness level of their services, but also to obtain the desired profit, to ensure positive economic results, and stability by establishing flexible tariffs that take into account changing market conditions. We propose to form the composition and structure of the competitiveness management mechanism as the set of tariff setting processes and the competitiveness level of our own services. The proposed competitiveness management mechanism can be used to manage the competitiveness of the enterprise services of other modes of transport, taking into account their specifics.

TRANSPORT TARIFF, PASSENGER TRANSPORTATION, COMPETITIVENESS MANAGEMENT, MANAGEMENT MECHANISM, CONTROL MODEL

**Сведения об авторах:**

**С. А. Легкий**

SPIN-код: 6047-7196  
ORCID ID: 0000-0003-0049-578X  
Телефон: +38 (071) 316-84-49  
Эл. почта: LegkiySA@mail.ru

**А. Н. Дудников**

SPIN-код: 8393-4943  
ORCID ID: 0000-0001-5082-3038  
SCOPUS: H-8611-2016  
Телефон: +38 (071) 301-98-50  
Эл. почта: andudnikov@rambler.ru

*Статья поступила 11.01.2021*

© С. А. Легкий, А. Н. Дудников, 2021

*Рецензент: Н. А. Селезнёва, канд. экон. доц., АДИ ГОУВПО «ДОННТУ»*