

**ДЕТЕРМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ  
ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Каличева Н.Є., к.е.н., доцент,  
Торопов В.С., магістр,  
Яменко А.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена питанням забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах ведення господарської діяльності. Виокремлено основні детермінанти конкурентного розвитку підприємств транспорту. Визначено, що наявність конкурентних переваг дозволяє суб'єктам господарювання перемагати конкурентів у боротьбі за частку ринку. Зазначено, що за умов жорстокої конкурентної боротьби на ринку транспортних послуг одним із ефективних інструментів забезпечення ефективного функціонування підприємств залізничного транспорту виступає зміна організаційно-економічних та управлінських підходів щодо забезпечення їхньої конкурентоспроможності.*

*Ключові слова: конкурентний розвиток, залізнична галузь, транспортні підприємства, ефективність, боротьба, конкурентні позиції*

**ДЕТЕРМИНАНТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ  
ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА**

*Каличева Н.Е., к.э.н., доцент,  
Торопов В.С., магистр,  
Яменко А.А., магистр (УкрГУЖТ)*

*Статья посвящена вопросам обеспечения конкурентоспособности предприятий железнодорожного транспорта в современных условиях ведения хозяйственной деятельности. Выделены основные детерминанты конкурентного развития предприятий транспорта. Определено, что наличие конкурентных преимуществ позволяет субъектам хозяйствования побеждать конкурентов в борьбе за долю рынка. Отмечено, что в условиях жесткой конкурентной борьбы на рынке транспортных услуг одним из эффективных инструментов обеспечения эффективного функционирования предприятий железнодорожного транспорта выступает изменение организационно-экономических и управленческих подходов по обеспечению их конкурентоспособности.*

*Ключевые слова: конкурентное развитие, железнодорожная отрасль, транспортные предприятия, эффективность, борьба, конкурентные позиции*

## DETERMINANTS ENSURING COMPETITIVENESS OF RAILWAY ENTERPRISES

*Kalicheva N.E., candidate of economic sciences, associate professor,  
Toropov V.S., master's degree,  
Yamenko A.A., master's degree (USURT)*

*At present, most business entities are forced to actively fight in the market to ensure effective functioning. In order to survive in the market, companies have to maintain their own competitiveness and maintain it at a high level with respect to other market participants. At present, most business entities are forced to actively fight in the market to ensure effective functioning. In order to survive in the market, companies have to maintain their own competitiveness and maintain it at a high level with respect to other market participants. The basis of effective competitive development of railway enterprises is financial and economic stability, for which it is necessary to change the development benchmarks of the industry. In particular, to introduce a new management decision-making system, which will be based on a change in decision-making in the implementation of major financial transactions at the level of JSC "Ukrzaliznytsya", namely in procurement, capital investments, repairs and other types of work. It is clear that such an approach at the country level will allow to select and implement those directions of effective development of railway transport that will contribute to ensuring the competitiveness of the enterprises of the branch. However, at the regional level, railway undertakings may lose their capacity if they are unable to communicate in a timely manner to their chief executive office their problems and needs. Rail is the cornerstone of the country's transport system. Its main advantage is the versatility, regularity of transportation throughout the year, considerable capacity and other factors. However, the construction and maintenance of the railway network requires considerable financial, labor and material resources. And the decrease in the level of social production, the change of economic orientations of the national economy, together with the inflationary processes have led to a significant decrease in the indicators of the effective functioning of the industry. Therefore, railway undertakings are forced to find solutions to their economic problems on their own. Thus, an important condition for securing the competitive position of railway undertakings is the formation of new and maintaining existing competitive positions in the market of transport services, which depends on many components of the competitive forces, the main of which is the formation of an effective and efficient domestic production, transport and logistics system. This will help to identify the areas of competitive development of railway transport enterprises, increase their competitiveness in the internal and external market of transport services, consolidate their competitive position, etc.*

**Keywords:** *competitive development, railway industry, transport enterprises, efficiency, struggle, competitive positions*

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями.** На даний час більшість суб'єктів господарювання змушена вести активну боротьбу на ринку для забезпечення ефективного функціонування. Щоб вистояти на ринку, підприємства змушені забезпечувати власну конкурентоспроможність та підтримувати її на високому рівні відносно інших учасників ринку. П'ять сил конкуренції визначають рівень прибутків в галузі, впливаючи на ціни, які формує підприємство, рівень витрат та розмір капітальних вкладень, що необхідні для ведення ефективної конкурентної боротьби. Адже для утримання наявних та завоювання нових

конкурентних переваг підприємства змушені нести додаткові витрати, що знижує загальний рівень їхньої прибутковості. Зокрема підприємства залізничного транспорту, які є одними з основних у транспортній системі нашої країни, змушені для забезпечення власної конкурентоспроможності здійснювати ряд організаційно-економічних та техніко-технологічних заходів, що потребує значних капітальних витрат.

Структура галузі, її економічні та технічні характеристики також мають прямий вплив на конкурентоспроможність підприємств. Оскільки для забезпечення гідних конкурентних позицій на ринку підприємства змушені не лише підлаштовуватися під наявну структуру галузі, але й намагатися її змінити та удосконалити для забезпечення більшого рівня конкурентоспроможності [1].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема ефективного розвитку підприємств залізничного транспорту та шляхи забезпечення їхньої конкурентоспроможності займається значна кількість науковців та практиків, серед яких слід виділити роботи Дорофєєвої Х.М., Ейтутіса Д.Г., Пасічника В.І., Сича Є.М., Чеховської М.М., Панчишина Я.М., Токмакової І.В., Диканя В.Л. та ін. [2-9]. Але, незважаючи на детальні наукові пошуки в цьому питанні, слід зазначити, що деякі важливі теоретичні та прикладні аспекти забезпечення конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту потребують більш детального дослідження, що дало б змогу галузі виконувати перевізну роботу на високому рівні, тим самим підтримуючи наявні конкурентні переваги та формуючи нові.

**Мета статті.** Дослідження впливу конкурентних сил на забезпечення конкурентних переваг для підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах господарювання.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Формування конкурентних

позицій підприємств будь-якої галузі господарювання залежить від таких взаємодіючих сил як [10]:

- загроза появи нових конкурентів;
- загроза появи товарів чи послуг – замінників;
- спроможність постачальників вчасно забезпечити якісними сировиною, матеріалами та комплектуючими;
- платоспроможність основних груп споживачів;
- боротьба основних конкурентів між собою.

Значення кожної із зазначених вище сил впливає на діяльність підприємств залежно від сфери діяльності підприємства. Тому ефективними будуть підприємства тих сфер господарювання, в яких сили конкуренції сприятливо впливають на їхню діяльність. Якщо хоч одна із зазначених вище сил матиме негативний вплив, то підприємству буде досить важко утримувати вигідне конкурентне положення на ринку.

Специфіка функціонування вітчизняного залізничного транспорту заключається в тому, що протягом тривалого проміжку часу, майже 30 років, структура галузі зазнала значних змін в сфері управління. Але, по суті, управлінські нововведення майже не змінили принцип її роботи, лише призвели до появи нових організаційних структур, ефективність функціонування яких досить важко оцінити.

Таким чином, на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту впливають дві групи чинників. Перша - ті, які підприємства можуть регулювати:

- стратегічний план розвитку;
- рівень якості транспортних послуг;
- загальний рівень витрат;
- інноваційне забезпечення;
- техніко-технологічний розвиток;
- кадрова складова тощо.

До другої групи відносяться ті

чинники, на які підприємство не має впливу:

- рівень попиту;
- державна політика;
- ринкові механізми;
- міжнародні відносини;
- екологія тощо.

За таких умов підприємства мають більш активно розвивати наявні конкурентні переваги, основними з яких в умовах сучасного ринку є зниження рівня витрат та диференціація. Для підприємств залізничного транспорту забезпечення конкурентоспроможності за рахунок зменшення витрат є досить складним завданням, оскільки галузь має вагому інфраструктурну складову, на утримання та техніко-технологічне оновлення якої потрібні значні фінансові вкладення. Інший напрямок – диференціація – це здатність забезпечити споживача унікальною та значною цінністю у вигляді нового товару чи послуги, надання їм особливих споживчих властивостей або змінення підходів до- та після продажного обслуговування. Зокрема для підприємств залізничного транспорту диверсифікація у здійсненні перевізної роботи на даний час заключається у наданні нових видів послуг, пов'язаних із підготовкою до процесу перевезення та після його завершення. Хоча й під час самого перевезення необхідно приділяти значну увагу якості транспортного обслуговування. Оскільки якість є однією з основних складових конкурентоспроможності транспортної послуги та, відповідно, підприємств залізничного транспорту.

Тим не менше, якщо підприємство прагне бути конкурентоспроможним на ринку, воно повинне при формуванні стратегічного плану розвитку спиратися на декілька ключових стратегічних переваг. Зокрема, якщо у своїй діяльності підприємство приймає за основу зниження рівня витрат, то все одно воно повинне це здійснювати, дотримуючись відповідного рівня якості. А при випуску диференційованого товару необхідно

враховувати рівень його вартості на ринку та здатність споживачів заплатити за неї, адже клієнти зможуть скористатися більш дешевими замінниками [11].

Також важливе значення має й зосередження діяльності підприємства на відповідних спектрах ринку. Для підприємств залізничного транспорту – це пасажирські та вантажні перевезення. І якщо перевезення вантажів приносять залізничному транспорту прибутки, то пасажирські – лише збитки, хоча для їхнього забезпечення підприємства залізничного транспорту несуть значні витрати. Але відмовитися від них галузь не може, бо здійснення перевезень пасажирів, особливо у приміському сполученні, котре є найбільш збитковим, є гарантуванням держави соціального забезпечення населення у послугах з транспортування.

Необхідно зазначити, що конкурентна перевага підприємства досягається шляхом того як підприємство виконує та організовує окремі види діяльності, адже шляхом виготовлення товару чи надання послуги підприємство створює певну цінність для споживача, кінцева мета якої заключається в тому чи готові споживачі заплатити саме таку ціну за неї [12]. Якщо величина оплати перекидає всі витрати, які несе підприємство, то його діяльність є ефективною. Таким чином, діяльність підприємства щодо забезпечення відповідного рівня конкурентних переваг має бути спрямована на задоволення потреб споживачів, що є основою формування нової стратегії розвитку залізничного транспорту.

Слід зазначити, що основою ефективного конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту є фінансово-економічна стабільність, для досягнення якої необхідно змінити орієнтири розвитку галузі. Зокрема запровадити нову системи прийняття управлінських рішень, в основу якої буде покладено зміну прийняття рішень при здійсненні основних фінансових операцій

на рівні АТ «Укрзалізниця», а саме при закупівлі, здійсненні капітальних інвестицій, проведенні ремонтів та інших видів робіт. Звісно, що такий підхід на рівні країни дозволить вибирати та реалізовувати ті напрями ефективного розвитку залізничного транспорту, які сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності підприємств галузі. Але на регіональному рівні підприємства залізничного транспорту можуть втратити наявний потенціал, якщо не зможуть вчасно донести до керівництва про свої проблеми та потреби.

Також важливе значення має формування тарифів на перевезення, в основу якої АТ «Укрзалізниця» пропонує покласти автоматизовану індексацію тарифу, яка буде визначати ціну на перевезення в залежності від вартості товару. Але, оскільки за транспорту складову в товарі платить споживач, то наскільки він готовий до таких нововведень, адже в основу вартості продукції закладаються витрати на сировину та матеріали, що й формує більшу частину собівартості виробу, то ж знизити вартість вантажу виробники суттєво не зможуть. А автоматизована індексація тарифу може призвести до того, що вантажовідправники будуть обирати інші альтернативні види транспортування. Хоча основною метою збільшення тарифів АТ «Укрзалізниця» ставить акумулювання коштів для інвестування, на рівні що є необхідним для окупності оновлених засобів праці в період їх нормативної експлуатації.

Відносно пасажирського сполучення, то для забезпечення їхньої соціальності АТ «Укрзалізниця» вимагає від держави справедливую компенсацію для того, щоб здійснювати перевізний процес на якісному рівні.

Важливе значення має й процес боротьби із розкраданням та корупцією, що є необхідним за забезпечення фінансової стабільності для підприємств залізничного транспорту.

Таким чином, для забезпечення конкурентоспроможності підприємствам залізничного транспорту необхідно не лише створити конкурентну перевагу, але й утримати її. Адже після досягнення певних конкурентних переваг керівництво підприємства заспокоює свою діяльність та спрямовує зусилля на утримання наявного положення на ринку. Але мінливе зовнішнє середовище потребує постійного аналізу та динамічного розвитку. Тобто тактика, спрямована на утримання наявних конкурентних переваг може призвести до втрати підприємством конкурентоспроможності на ринку. Підприємства змушені під тиском конкурентів, споживачів та інших зовнішніх факторів змінювати стратегічні орієнтири розвитку. Так збереження наявних конкурентних переваг протягом тривалого періоду потребує постійного вдосконалення джерел їхнього досягнення. Удосконалення переваг потребує застосування більш складних управлінських навиків, зміну методів виробництва та постійних капітальних вкладень. Підприємство, досягнувши певних конкурентних позицій, не може бути спокійним за своє положення на ринку, оскільки його конкуренти можуть досягнути тих же позицій або, навіть, отримати кращі [13].

На формування конкурентних переваг значний вплив має середовище, в якому підприємство функціонує, що виражається такими чинниками [10]:

- факторні умови, тобто конкретні фактори, які необхідні підприємству для ведення конкурентної боротьби, зокрема: кадри, наявність власної сировини, розвиток виробничих сил тощо;
- умови попиту, а саме наявність внутрішнього попиту на даний вид послуг або товарів;
- рівень конкурентоспроможності підтримуючих галузей. Для підприємств залізничного транспорту, в першу чергу, це - вагонобудівна та металургійна;
- стратегічні плани розвитку

підприємства із врахування конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перераховані вище детермінанти формують систему, в якій змушені функціонувати підприємства, і від їхньої взаємодії залежить здатність підприємства бути конкурентоспроможним на ринку [14].

Слід зазначити, що утримання конкурентних переваг підприємством, яке складає основу національної економіки країни, має базуватися на всіх зазначених вище складових, що є особливо актуальним для підприємств залізничного транспорту. Зокрема, ефективний їхній розвиток має пряму залежність від виробничо-логістично-транспортної системи держави, адже виробництво є основою формування транспортного сектору країни, що досягається шляхом об'єднання матеріального виробництва та процесу доставки товару до споживача за допомогою логістичної інфраструктури, основу якої складають логістичні центри, термінали тощо [15].

Вплив функціонування вітчизняної виробничо-транспортно-логістичної системи на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту визначається через:

- орієнтацію на потреби клієнтів при здійсненні перевізного процесу за рахунок підвищення якості, доступності, безпеки, надійності тощо;

- постійне вдосконалення ефективності перевізної діяльності;

- узгодження стратегічного та тактичного планування із реальним станом зовнішнього та внутрішнього середовища;

- синергетичну взаємодію виробництва, транспорту та логістики в досягненні ефективності транспортної роботи;

- зростання рівня організації та концентрації;

- гнучкість та мобільність, яка сприяє динамічності розвитку системи в

мінливому середовищі.

**Висновки.** Залізничний транспорт є основою транспортної системи країни. Головною його перевагою є універсальність, регулярність перевезень на протязі року, значна пропускна спроможність та інші чинники. Однак будівництво та утримання залізничної мережі потребує значних фінансових, трудових і матеріальних ресурсів. А зниження рівня суспільного виробництва, зміна економічних орієнтирів національної економіки, в сукупності з інфляційними процесами призвели до значного зниження показників ефективного функціонування галузі. Тож, підприємства залізничного транспорту змушені самостійно знаходити підходи до вирішення своїх економічних проблем.

Таким чином, важливою умовою забезпечення конкурентних позицій підприємств залізничного транспорту є формування нових та утримання наявних конкурентних позицій на ринку транспортних послуг, що залежить від багатьох складників конкурентних сил, основними з яких є формування дієвої та ефективної вітчизняної виробничо-транспортно-логістичної системи. Це сприятиме визначенню напрямів конкурентного розвитку підприємств залізничного транспорту, підвищенню їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку транспортних послуг, закріпленню їхніх конкурентних позицій та ін.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Каличева Н. Є. Підходи до управління конкурентними перевагами підприємств залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії: науковий журнал*. Одеса, Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 21. С. 86-91.

2. Дорофєєва Х. М. Конкурентоспроможність транспортної

інфраструктури України в умовах інтеграції до ЄС. *Економіка і суспільство*. Мукачеве, 2016. Вип. № 7. С. 30-35.

3. Ейтутіс Д. Г. Конкурентоспроможність регіональних залізниць. *Залізничний транспорт України*. 2007. № 3. –С. 90–92.

4. Пасічник В. І. Дослідження впливу основних важелів тарифного регулювання на ринку транспортних послуг на конкурентоспроможність залізниць України. *Вісник Харківського нац. ун-ту ім. В. Н. Каразіна*. Сер.: Економічна. 2001. № 512. С. 24–26.

5. Сич Є. М. Фактори підвищення конкурентоспроможності транспортних послуг залізниць. *Вісник Харківського нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна*. Сер.: Економічна. 2001. № 512. С. 152–154.

6. Чеховська М. М. Державна підтримка демонополізації та розвитку конкуренції на ринку залізничних перевезень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. Т. 1. С. 56-60

7. Панчишин Я. М. Особливості конкурентоспроможності залізничного транспорту URL: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/44027.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/44027.doc.htm) (дата звернення 16.06. 2019)

8. Токмакова І. В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2015. - 403 с.

9. Дикань В. Л., Корінь М. В. Ефективність роботи транспортної системи України в умовах глобалізації економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*: збірник науково-практичних статей. Харків: УкрДАЗТ, 2011. № 33. С. 13-19.

10. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. И. Минервин. М.: Альпина-Бизнес-Букс, 2005. 454 с.

11. Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком залізничного

транспорту України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

12. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств: підручник / В. Л. Дикань, Ю. Т. Боровик, О. М. Полякова, Ю. М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 415 с.

13. Ярошенко С. П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва. *Регіональні перспективи*. 1998. № 1(2). С. 37-39.

14. Дикань В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятия: монография. Харьков: Основа, 1995. 160 с.

15. Каличева Н. Є. Методологічні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління конкурентними позиціями. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. Херсон, 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 139 – 142.

## REFERENCES

1. Kalicheva N.E. (2017). Pidkhody do upravlinnja konkurentnymu perevaghamy pidprijemstv zaliznychnogho transportu [Approaches to managing the competitive advantages of rail transport enterprises]. *Black Sea Economic Studies: Scientific Journal*. Vol. 21, pp. 86-91.

2. Dorofjejeva Kh. M. (2016). Konkurentospromozhnistj transportnoji infrastruktury Ukrajinjy v umovakh integracijjy do JeS. [Competitiveness of transport infrastructure of Ukraine in conditions of integration into the EU] . *Economics and Society*. Mukacheve. No. 7, pp. 30-35.

3. Eytutis D.G. (2007) Konkurentospromozhnistj reghionaljnykh zaliznycj [Competitiveness of regional railways]. *Railway transport of Ukraine*. No3, pp. 90–92.

4. Pasichnyk V. I. (2001). Doslidzhennja vplyvu osnovnykh vazheliv taryfnogho reghuljuvannja na rynku transportnykh poslugh na

konkurentospromozhnistj zaliznycj Ukrajinj. [Investigation of the influence of the main levers of tariff regulation on the market of transport services on the competitiveness of Ukrainian railways]. *Herald of Kharkov National un-th them V. N. Karazin*. Sir: Economic. No. 512, pp. 24-26.

5. Sich Ye.M. (2001). Faktory pidvyshhennja konkurentospromozhnosti transportnykh poslugh zaliznycj. [Factors for increasing the competitiveness of railway transport services]. *Herald of Kharkov National Untitled V. N. Karazin*. Sir: Economic. No. 512, pp. 152-154.

6. Chekhovsjka M. M. Derzhavna pidtrymka demonopolizaciji ta rozvytku konkurenciji na rynku zaliznychnykh perevezenj (2011). [State support for demonopolization and development of competition in the railroad market]. *Bulletin of the Khmelnytsky National University*. No. 5. T. 1, pp. 56-60.

7. Panchyshyn Ja. M. (2009). Osoblyvosti konkurentospromozhnosti zaliznychnogho transportu. [Features of the competitiveness of rail transport] URL: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/44027.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/44027.doc.htm) (accessed 16.07.2019)

8. Tokmakova I.V. (2015) *Zabezpechennja gharmonijnogho rozvytku zaliznychnogho transportu Ukrajinj: monohrafija* [Ensuring the harmonious development of rail transport in Ukraine: a monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

9. Dykanj V. L., Korinj M. V. (2011). Efektyvnistj roboty transportnoji systemy Ukrajinj v umovakh ghlobalizaciji ekonomichnykh system. [The efficiency of the transport system of Ukraine in the conditions of globalization of economic systems]. *Bulletin of the Economy of Transport and*

*Industry*: a collection of scientific and practical articles. Kharkiv: UkrDazt. No. 33, pp. 13-19.

10. Porter M. (2005) Konkurentnaja strateghija: metodyka analiza otraslej y konkurentov. [Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitions]. M.: Alpina-Biznes-Buks (in Russian)

11. Ovchynnikova V. O. (2017). *Strateghichne upravlinnja rozvytkom zaliznychnogho transportu Ukrajinj: monohrafija*. [Strategic management of the development of railway transport of Ukraine: a monograph]. Kharkiv: Ukrainian State University of Railway Transport. (in Ukrainian)

12. Dy`kan` V. L., Borovy`k Yu. T., Polyakova O. M., Utkina Yu. M. (2011) *Zabezpechennja konkurentospromozhnosti pidpry`emstv* [Ensuring the competitiveness of enterprises]. UkrDAZT. (in Ukrainian)

13. Jaroshenko S. P. (1998). Pryncypy konkurentozdatnosti sfery materialjnogho vyrobnyctva. Reghionaljni perspektyvy. [Principles of competitiveness of the sphere of material production]. *Regional prospects*. No. 1 (2), pp. 37-39.

14. Dykanj V.L. (1995)/ Obespechene konkurentoustojchyvosty predpryjatija: monohrafija. [Ensuring competitiveness of the enterprise: a monograph]. Kharkiv: Basis (in Ukrainian).

15. Kalicheva N.E. (2017). Metodologhichni aspekty pidvyshhennja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv zaliznychnogho transportu za rakhunok upravlinnja konkurentnymy pozycijamy [Methodological aspects of increasing the competitiveness of railway companies through the management of competitive positions]. *Scientific Herald of Kherson State University*. Series: Economic Sciences. Vol. 27. No 1, pp. 139 – 142.