

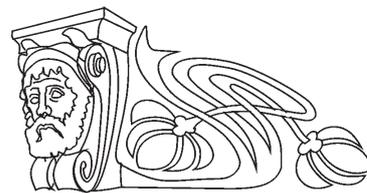


УДК 338.47

## ЭТАПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПРОЦЕССА ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**Н. Н. Чепелева**

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления предприятиями, Сибирская государственная автомобильно-дорожная академия (СибАДИ), Омск  
E-mail: chepelevann@mail.ru



**Введение.** Процесс определения состава стратегических ресурсов привлекает большое внимание современных исследователей теоретических и практических вопросов стратегического управления. Его важность обусловлена способностью обеспечивать развитие ключевых компетенций предприятий и поддерживать достигнутый уровень конкурентоспособности. Рынок автотранспортных услуг в современных условиях отличают особенности функционирования, влияющие не только на то, какие ресурсы являются для предприятия стратегическими, но и на методологию их идентификации. **Теоретический анализ.** Методология идентификации стратегических ресурсов основана на определении конкурентных преимуществ предприятия и его ключевых компетенций при использовании многофакторного сравнительного анализа. В этом вопросе большое значение имеет положение, занимаемое предприятием на рынке, обусловленное его комплексным потенциалом, или совокупностью ресурсов, определяемым с помощью интегральной оценки, и конкурентным рейтингом, подтверждаемым бенчмаркингом.

**Эмпирический анализ.** В статье представлено описание основных этапов процесса определения стратегических ресурсов грузовых автотранспортных предприятий как структурного элемента ресурсной стратегии с позиций интеграционно-приоритетного подхода. Обоснована необходимость применения региональной информационной системы, гарантирующей объективность получаемых результатов. **Результаты.** Результатом разработанной автором методологии идентификации стратегических ресурсов грузового автотранспортного предприятия является предложение для практического применения технологического инструментария, позволяющего после прохождения всех перечисленных в методологии этапов определить в составе ресурсов предприятия те из них, развитие и использование которых необходимы для успешной работы на рынке и удержания конкурентных позиций.

**Ключевые слова:** грузовое автотранспортное предприятие, стратегическое управление, ресурсная стратегия, стратегические ресурсы, ключевые компетенции.

DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-3-297-303

### Введение

Стратегические ресурсы предприятия являются залогом повышения его конкурентных преимуществ. От того, насколько объективно проведен процесс определения их состава, зависит разработка мероприятий по защите или усилению динамических ключевых компетенций предприятия, которые, в свою очередь, обеспечивают конкурентный рейтинг в занимаемом предприятием рыночном сегменте. Благодаря сравне-

нию показателей различных сфер деятельности предприятия с конкурентами у него появляется возможность оценить свой комплексный потенциал – не только фактический, проявившийся, но и исходный, тот, который находится в резерве и требует выполнения действий по реализации, а, значит, и улучшению рыночных позиций, развитию деятельности.

### Теоретический анализ

Все перечисленные этапы: определение состава стратегических ресурсов, идентификация конкурентных преимуществ, определение конкурентного рейтинга и оценка комплексного потенциала, являются взаимосвязанными структурными элементами ресурсной стратегии предприятия, последовательное выполнение которых представляет собой технологию ее формирования [1].

Интеграционно-приоритетный подход формирования ресурсной стратегии [2, с. 140] предполагает, что она имеет первостепенное значение в системе стратегических планов предприятия и от нее зависит формирование стратегических целей деятельности и действий по их достижению. Комплексный потенциал [3, с.1418], которым обладает предприятие в силу имеющихся в распоряжении ресурсов и участвующих в различных функциональных сферах: производства, маркетинга, науки, технологии, техники, инвестиций, инноваций, финансов и ряде других, требует своей реализации, однако имеющиеся ресурсы, как известно, всегда ограничены. Определить же направления их использования для завоевания выгодных конкурентных позиций – приоритетная задача управления. Поэтому все ресурсы рассматриваются как обеспечивающие и стратегические, от которых и зависит успех деятельности предприятия.

Состав стратегических ресурсов у каждого предприятия индивидуален. Это зависит и от особенностей деятельности, и от рыночных условий, и, конечно, от способности других предприятий конкурировать в занимаемом сегменте рынка. Поэтому для объективной оценки комплекс-



ного потенциала предприятия, конкурентного рейтинга и идентификации ключевых компетенций, позволяющих в дальнейшем выявить в составе ресурсов предприятия стратегические, необходима интеграция предприятий в едином информационном пространстве, позволяющая им достоверно определять свои конкурентные преимущества.

Таким образом, интеграционно-приоритетный подход – необходимое условие формирования и реализации ресурсной стратегии предприятия для достижения стратегических целей.

### **Эмпирический анализ**

Определение состава стратегических ресурсов как структурный элемент ресурсной стратегии с позиций интеграционно-приоритетного подхода предполагает проведение предварительной работы, включающей несколько этапов.

Первым среди них можно выделить интегральную оценку комплексного потенциала предприятия на основе метода графов.

Под комплексным потенциалом предприятия понимается совокупность всех его стратегических, обеспечивающих и базовых ресурсов, а также степень их использования различными подразделениями и службами в определенных рыночных условиях. Поскольку все ресурсы предприятия в разной степени участвуют в различных функциональных сферах предприятия, различают несколько видов потенциала: инновационный, маркетинговый, производственный, финансовый и многие другие, которые не существуют сами по себе, а формируют его комплексный потенциал. Но для выявления состава стратегических ресурсов важно учесть все аспекты деятельности предприятия, ведь каждый из них может обеспечивать конкурентное преимущество, поэтому именно интегральная оценка дает возможность прийти к единому измерителю такого многогранного понятия, как комплексный потенциал.

Применение интегральной оценки обусловлено еще и тем, что различные виды потенциала предприятия характеризуются различной совокупностью ресурсов и показателями, отражающими их использование. Так, в работе [4, с. 162–164] финансово-имущественный потенциал грузового автотранспортного предприятия характеризуется наличием таких ресурсов предприятия, как денежные средства, запасы, финансовые вложения, дебиторская задолженность и другие, а также степень их использования, которую отражают коэффициенты текущей ликвидности, финансирования, оборачиваемости и т.п. Производственный потенциал грузового ав-

тотранспортного предприятия выражается долей подвижного состава в общем объеме основных производственных фондов и коэффициентами физического износа и обновления подвижного состава предприятия и т.д.

Большое количество разнообразных ресурсов и показателей их использования, как правило, учитывается в различных измерителях, что затрудняет и их сопоставление, и единую оценку, а интегральная оценка на основе метода графов дает такую возможность. Благодаря ей можно сравнивать и сводить к единой величине несопоставимые показатели деятельности предприятия, наличие различных ресурсов, имеющих неодинаковые измерители, прямые и обратные показатели, когда результат улучшается по мере роста или, наоборот, уменьшения исчисляемых коэффициентов, а также положительные и отрицательные величины.

Более того, данный инструмент может предполагать использование графического представления комплексного потенциала, облегчающего восприятие полученной информации, но также позволяет обходиться и только аналитическими расчетами, без построения графических моделей. Возможно также более детальное сравнение тех составляющих потенциала предприятия, которые имеют большое значение для выявления состава стратегических ресурсов.

Результаты оценки комплексного потенциала и последующее ее сопоставление с конкурентным рейтингом предприятия, о чем будет сказано далее, позволяют выявить не только исходный, но и фактически проявившийся потенциал, а, значит, можно открывать резервы использования ресурсов предприятия.

Необходимо отметить, что интегральная оценка комплексного потенциала предприятия предполагает сравнение с показателями лучших в занимаемом сегменте рынка предприятий, а это невозможно выполнить каждому предприятию самостоятельно. Согласно данным, представленным на официальном сайте Федеральной службы государственной статистики по Омской области [5], в регионе на 1 января 2016 г. учтено в составе Статистического регистра хозяйствующих субъектов более 3,5 тыс. транспортных предприятий, из них подавляющее большинство – это индивидуальные предприниматели, микропредприятия и предприятия малого бизнеса.

Собрать сведения о таком большом количестве конкурентов, выявить из них путем сегментирования «реальных» конкурентов и оценить комплексный потенциал с помощью интегральной оценки на основе объективной базы сравнения силами малых предприятий не



представляется возможным. Во-первых, в связи с отсутствием самой базы сравнения, а во-вторых, по причине финансовых затруднений большинства участников рынка, которым не по карману такие крупномасштабные исследования.

В решении данной проблемы ключевую роль должны сыграть региональные органы власти, при чьей поддержке необходимо организовать региональную информационную систему. Таким образом, можно не только оказать помощь в решении стратегических задач малого бизнеса, но и решить ряд других сопутствующих проблем, например, улучшить коэффициент использования пробега, снизить количество «пробок» на дорогах за счет снижения нагрузки на дорожную сеть, сократить количество дорожно-транспортных происшествий.

О необходимости создания на научной основе таких информационных систем в крупных городах говорилось неоднократно в ряде работ, например [6, 7] и многих других. Пока же без региональной информационной системы предприятия не имеют возможности объективно оценить свой потенциал и, следовательно, выявить стратегические ресурсы, развитие которых обеспечит конкурентоспособность. Само отсутствие подобной системы делает разработку стратегических планов настолько субъективной, что делать выводы и разрабатывать стратегические мероприятия на ее основе безосновательно, поскольку отсутствует системообразующий фактор данной работы. Пока же большинство транспортных предприятий действуют на стохастической и хаотической основе, что не может обеспечивать развитие устойчивых конкурентных преимуществ и динамику ключевых компетенций.

Далее необходимо пройти этап, который, впрочем, можно выполнить одновременно с интегральной оценкой комплексного потенциала, определения конкурентного рейтинга, который является подтверждением фактически проявившегося потенциала и показывает, насколько хорошо предприятие использует имеющиеся ресурсы.

Интерес к рейтинговой оценке предприятий не снижается в различных отраслях экономики. Предприятия или стремятся сами определить рейтинг, или обращаются в специализированные рейтинговые агентства. Рейтинги применяют не только для сравнения с конкурентами и анализа финансово-хозяйственной деятельности, но и для формирования моделей устойчивого развития, кредитной политики, выбора объекта инвестирования. Но в какой бы сфере и для каких бы целей ни применялись рейтинговые оценки, практически все исследователи отмечают такие проблемы, связанные с определением рейтинга, как:

– использование для рейтинговой оценки одного показателя является недостаточным и ведет к недостоверным выводам;

– длительность процесса определения рейтинга, связанная с большим сбором информации, делает его неактуальным;

– сложность сбора достоверной информации для самостоятельного расчета конкурентного рейтинга;

– сложность привлечения экспертов для определения весовых коэффициентов значимости используемых показателей.

Поэтому технология определения конкурентного рейтинга как структурный элемент ресурсной стратегии должна подразумевать использование таких инструментов, которые позволят решать этот вопрос самостоятельно, в режиме реального времени, без финансовых затрат на привлечение экспертов или запоздалых выводов рейтинговых агентств, с использованием объективной базы сравнения, включающей ряд показателей, отражающих отраслевую специфику деятельности предприятий. При условии поддержки государственных органов управления это – региональная информационная система, в противном случае рекомендуется прибегать к данным официальной статистики.

Расчет конкурентного рейтинга ( $R$ ) рекомендуется определять по формуле

$$R = \sqrt{(1-\Pi_1)^2 + (1-\Pi_2)^2 + \dots + (1-\Pi_n)^2},$$

где  $\Pi_1, \Pi_2, \dots, \Pi_n$  – данные оценки потенциала предприятия, характеризующие различные функциональные сферы его использования (производство, маркетинг, финансы, инновации и т.д.).

Следующий важный этап, который необходимо пройти для того, чтобы можно было выявить состав стратегических ресурсов предприятия, – это сегментация регионального рынка грузовых автотранспортных услуг. Здесь наибольший интерес представляет, конечно, сегментация рынка в областном центре, поскольку более половины грузовых автотранспортных предприятий зарегистрированы и функционируют в Омске.

На предварительном этапе с помощью интегральной оценки комплексного потенциала определяются направления, по которым позиции предприятия сильны, и необходимо выяснить состав ключевых компетенций и вклад в их реализацию каждого вида используемых предприятием ресурсов.

Сегментация рынка проводится с помощью кластерного анализа, для которого удобно использовать программу STATISTICA. Результаты анализа покажут количество сегментов (кла-



стеров), особенности конкурентной борьбы на каждом из них в силу особенностей в составе ресурсов предприятий каждого кластера. Благодаря этому этапу появляется возможность определить «ближайших» конкурентов и прийти к пониманию того, в чем предприятия конкурируют и какими средствами можно завоевать высокий конкурентный рейтинг [8].

Предприятий малого бизнеса, занимающихся перевозкой грузов в регионе, значительное количество (около 60% всех грузовых автомобилей в Омской области принадлежит физическим лицам), а под выборочные наблюдения попадает не более половины из них; сложно сформировать реальное представление о сегментации рынка, поскольку сбор информации в подобных условиях займет много времени. Без статистических данных невозможно сделать правильные выводы о тенденциях в сфере грузовых перевозок.

Региональная информационная система, способствующая накоплению статистической информации, сегментированию рынка, выявлению конкурентных кластеров и рациональному распределению предприятий по рыночным сегментам рынка автотранспортных услуг в соответствии с их потенциалом, помогла бы эффективному управлению таким количеством небольших транспортных организаций и индивидуальных предпринимателей. Она также поможет распределить рынок между грузоперевозчиками на основе специализации, потому что невозможно все делать лучше всех. Если предприятия распределяются по сегментам рынка в соответствии с их потенциалом, то можно говорить в том числе об экономическом эффекте в масштабе региона.

При проведении кластерного анализа определяется область функционирования грузовых автотранспортных предприятий, включая и предоставляемые ими сопутствующие услуги. Оказание различных услуг на разных сегментах требует от предприятий определенного потенциала, поэтому их необходимо объединить в схожие по потенциалу группы, а затем уже в каждой идентифицировать конкурентные преимущества.

В настоящее время для этой цели можно использовать информацию, которую предприятия предоставляют в рекламе на интернет-сайтах: цена, наличие рекламаций, продолжительность сотрудничества с клиентами, репутация, рейтинг надежности в Автотрансinfo. Здесь же можно применить информацию о подвижном составе, материально-технической базе, использовании информационных технологий, а также другую информацию из открытых источников.

Итак, для сегментирования на основе кластерного анализа собираются сведения о зарегистрированных в регионе участниках рынка автотранспортных услуг: их видах деятельности, перевозках, сопутствующих услугах. В случае отсутствия в регионе информационной системы используются данные только тех предприятий, которые имеют веб-сайт. В этом случае редкие виды деятельности не используются в анализе в целях получения более крупных кластеров, что позволит упростить процесс идентификации стратегических ресурсов предприятий каждого кластера.

После получения устойчивых кластеров предприятий необходимо перейти к описанию их особенностей для получения эмоциональных, функциональных, ценовых характеристик или характеристик, связанных с основной деятельностью и дополнительным сервисом.

Анализ характеристик позволит выявить, какие из них являются обязательными для поддержания конкурентоспособного уровня, а какие конкурентными преимуществами предприятий данного кластера. Состав характеристик будет различен по той причине, что для предприятия каждого кластера важны различные особенности и показатели деятельности. Именно они являются необходимыми для привлечения клиентов, а, следовательно, ключевыми компетенциями предприятий.

Значимость каждой характеристики ранжируется в зависимости от частоты появления на веб-сайтах. Распределение характеристик в соответствии с формулой Стреджесса позволяет выделить часто встречающиеся признаки, обязательные для поддержания конкурентоспособности, и редко встречающиеся – конкурентные преимущества.

После этого необходимо определить для каждого кластера приоритетные свойства услуг и ресурсы, которые их обеспечивают. Так, например, если для предприятий полученных кластеров приоритетными являются свойства, связанные с основным предназначением предприятия, грузоперевозкой, то ресурсы, определяющие конкурентоспособность в порядке убывания важности, распределяются следующим образом: материальные, трудовые, нематериальные. Если наиболее важными свойствами будут эмоциональные, то на первый план выступают нематериальные ресурсы предприятия и т.д.

Для выполнения следующего этапа, определения ключевых компетенций в каждом сегменте рынка автотранспортных услуг, рекомендуется использовать многофакторный сравнительный анализ с привлечением экспертов. Предприятия малого бизнеса и индивидуальные предпринима-



Основание		Структурные элементы методологии ресурсной стратегии грузового автотранспортного предприятия на основе интеграционно-приоритетного подхода			
Логическая структура	<p><i>объекты</i></p> <p>совокупность ресурсов предприятия; отраслевые статистические данные (или данные региональной информационной системы о деятельности транспортных предприятий)</p>	<p><i>субъекты</i></p> <p>руководители предприятия (или ЛПР); эксперты; администраторы региональной информационной системы; региональные органы власти</p>	<p><i>предмет</i></p> <p>комплекс спланированных действий по определению состава стратегических ресурсов предприятий</p>		
				<p><i>форма</i></p> <p>перечень стратегических ресурсов предприятия по убыванию степени вклада в развитие ключевых компетенций</p>	<p><i>подход</i></p> <p>интеграционно-приоритетный</p>
Этапы, технология и инструменты					
I	<p>Интегральная оценка комплексного потенциала</p> <p><i>метод графов</i>: <math>\Pi_i = (Y_1/2 + Y_2 + \dots + Y_n/2)/(n-1)</math>, где <math>Y_1, Y_2, \dots, Y_n</math> – расчетные величины <math>i</math>-го вида потенциала (от 1 до <math>n</math>); для «прямых» показателей: <math>Y_i = \Pi_{ij}/\Pi_{ijmax}</math>, здесь <math>\Pi_{ij}</math> – значения <math>j</math>-го показателя, используемого для расчета <math>i</math>-го вида потенциала, а для «обратных»: <math>\Pi_i = (\Pi_{ijmax} - \Pi_{ij})/\Pi_{ijmax}</math></p>				
II	<p>Определение конкурентного рейтинга</p> <p><i>бенчмаркинг</i>: <math>R = \sqrt{(1 - \Pi_j)^2 + (1 - \Pi_2)^2 + \dots + (1 - \Pi_n)^2}</math></p>				
III	<p>Сегментирование рынка автотранспортных услуг</p> <p><i>кластерный анализ</i> с использованием программы STATISTICA: определение кластеров предприятий, использование формулы Стрессжеса для определения конкурентных характеристик каждого кластера:  <math>k = 1 + 3,322 \lg N</math>, определение длины интервала:  <math>h = (x_{max} - x_{min}) / k</math></p>				
IV	<p>Идентификация ключевых компетенций</p> <p><i>многофакторный сравнительный анализ</i>: определяется соответствие между потенциалом и свойствами АГУ; составляются парные отношения: свойства АГУ и материальные ресурсы – {XY}, материальные и нематериальные ресурсы в части способностей – {YZ} и нематериальные ресурсы в части способностей и компетенций – {ZC}.</p> <p><math>\{x_{r,zj}\} = (\sum_k XY_{ik}, YZ_{kj}) / \sum_k XY_{ik}</math></p>				
		<p>Определение состава стратегических ресурсов</p>			
		<p>Определение состава стратегических ресурсов грузового автотранспортного предприятия как структурный элемент ресурсной стратегии</p> <p>The determination of transport company's strategic resources composition as a structural element of the resource strategy</p>			



тели, составляющие в 2014 г. более 95% от числа всех участников рынка, не в состоянии регулярно обращаться к их услугам. При условии использования региональной информационной системы это реально внедрить в практику.

Так, в Омске в 2013 г. в результате сегментирования рынка автотранспортных услуг было выявлено 4 кластера предприятий [8], каждому из которых были присущи различные ключевые компетенции, о которых предприятия заявляли на своих сайтах. Проблема в том, что около половины предприятий, занимающихся грузовыми перевозками в Омске, не имеют веб-сайтов, поэтому определить ключевые компетенции всех участников рынка невозможно в силу отсутствия информации об их деятельности и комплексном потенциале. В таких условиях говорить о четкой картине состояния рынка и конкурирующих предприятий не представляется возможным. Более того, сам процесс стратегического планирования не имеет объективной основы, так как невозможно определить свои ключевые компетенции, не зная их состава у конкурентов, не владея информацией об их точном количестве и тем более о составе стратегических ресурсов. Это в целом усложняет работу по формированию ресурсной стратегии, так как реализация ее мероприятий вызывает в данном случае серьезные трудности.

### Результаты

После выполнения перечисленных выше необходимых условий и прохождения представленных этапов можно определить состав стратегических ресурсов предприятий (схема). В большей степени этому помогает интегральная оценка комплексного потенциала предприятия, помогающая увидеть, что из состава ресурсов предприятия лучше реализовано и обеспечило устойчивые конкурентные преимущества за счет формирования ключевых компетенций. Это, как правило, служит основанием для занятого предприятием конкурентного рейтинга.

На схеме продемонстрирован процесс определения стратегических ресурсов предприятия, предполагающий выполнение последовательных этапов для достижения поставленной цели.

Как видно из схемы, технология их идентификации предполагает использование различных инструментов и выполнение определенных условий, способствующих получению обоснованных выводов на основе объективных сведений, что в целом приведет к повышению эффективности

процесса формирования и реализации ресурсной стратегии грузового автотранспортного предприятия на основе интеграционно-приоритетного подхода. Также хотелось бы отметить важность использования в данном процессе современных информационных технологий и графического представления полученных результатов, способствующих ускорению восприятия информации и корректировке стратегических планов. Поскольку информация на веб-сайтах предприятий может быть отрывочна, для определения стратегических ресурсов и создания региональной информационной системы можно было бы рассмотреть возможность использования системы ПЛАТОН, позволяющей отслеживать пробег и маршруты движения транспорта.

### Список литературы

1. *Чепелева Н. Н.* Структурные элементы методологии ресурсной стратегии автотранспортного предприятия // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13, № 3, ч. 2. С. 444–450.
2. *Чепелева Н. Н.* Специфика формирования ресурсной стратегии грузового автотранспортного предприятия на основе интеграционно-приоритетного подхода // Вестн. Омск. ун-та. Сер. «Экономика». 2013. № 2. С. 137–142.
3. *Чепелева Н. Н.* Моделирование процесса формирования ресурсной стратегии автотранспортного предприятия // Архитектура, строительство, транспорт : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (к 85-летию ФГБОУ ВПО «СибАДИ»). Омск : Изд-во СибАДИ. 2015. С. 1416–1423.
4. *Ромицына А. В., Чепелева Н. Н.* Интегральная оценка экономического потенциала предприятий грузового автомобильного транспорта // Труды аспирантов и студентов ГОУ «СибАДИ» : сб. науч. тр. Омск : СибАДИ, 2011. Вып. 8. С. 159–165.
5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Омской области : [сайт]. URL: <http://omsk.gks.ru> (дата обращения: 26.08.2016).
6. *Хмельницкий А. Д.* Комплекс регуляторов и механизмов функционирования автотранспортного комплекса в крупных городах // Вестн. МАДИ. 2014. № 2 (37). С. 52–59.
7. *Персианов В. А., Орлюк А. А., Сакульева Т. Н.* Государственное регулирование на транспорте : сквозь призму общественного блага // Транспорт : наука, техника, управление. 2015. № 3. С. 15–19.
8. *Чепелева Н. Н.* Определение кластеров конкурирующих предприятий регионального рынка автотранспортных услуг // Омск. науч. вестн. Сер. Общество. История. Современность. 2013. № 2 (116). С. 69–72.

### Образец для цитирования:

*Чепелева Н. Н.* Этапы и инструменты процесса определения стратегических ресурсов транспортного предприятия // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2017. Т. 17, вып. 3. С. 297–303. DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-3-297-303.



## Stages and Tools of Transport Company's Strategic Resources Determination

**Natalia N. Chepeleva**

ORCID 0000-0002-5696-8382,

Siberian State Automobile and Highway Academy (SibADI),

5, Mira avenue, Omsk, 644080, Russia

E-mail: chepelevann@mail.ru

**Introduction.** The process of determining the strategic resources' composition attracted much attention of modern theoretical and practical issues of strategic management researchers. Its importance is due to the ability to ensure the development of enterprises' core competencies and maintain the achieved competitiveness level. Transport services market in today's conditions are marked of different features of functioning, affecting not only the company's strategic resources, but also the methodology for their identification. **Theoretical analysis.** Strategic resources' identification methodology is based on determining the company's competitive advantages and its core competencies by using multivariate comparative analysis. In this issue the enterprise market position is great importance, due to its complex potential, or a collection of resources, defined with the help of an integrated assessment and competitive rating confirms benchmarking. **Empirical analysis.** The article describes the main stages of determining process the freight transport companies' strategic resources, as a structural element of the resource strategy from the viewpoint of integration-and priority approach. The necessity of the regional information system's application to ensure the objectivity of the results is substantiated. **Results.** The result developed by the author methodology of the freight transport company's strategic resources identifying is a proposal for the practical application of technological tools that allow after passing all the above in the methodology steps to define a part of the enterprise resource those development and use of which is necessary for market successful work and retain the competitive position.

**Key words:** freight transport company, strategic management, resource strategy, strategic resources, core competencies.

## References

1. Chepeleva N. N. Elements of Freight Transport Company Resource Strategy's Methodology. *Izv. Saratov Univ. (N. S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2013, vol. 13, no. 3, pt. 2, pp. 444–450 (in Russian).
2. Chepeleva N. N. Resource strategy of cargo transport enterprise: integration-and-priority approach. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika»* [Herald of Omsk University. Series «Economics»], 2013, no. 2, pp. 137–142 (in Russian).
3. Chepeleva N. N. Modelirovaniye protsessa formirovaniya resursnoi strategii avtotransportnogo predpriyatiya [Modeling of the Motor Transport Enterprise Resource Strategy's Formation]. *Arkhitektura, stroitel'stvo, transport: materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Architecture. Building. Transport. Proc. Int. sci. and pract. conf.]. Omsk, 2015, pp. 1416–1423 (in Russian).
4. Romitsyna A. V., Chepeleva N. N. Integral'naya otsenka ekonomicheskogo potentsiala predpriyatiy gruzovogo avtomobil'nogo transporta [Integrated assessment of the freight transport companies' economic potential]. *Trudy aspirantov i studentov GOU «SibADI»: sbornik nauchnykh trudov* [Articles of graduate students and students of SibADI. Coll. of sci. papers]. Omsk, 2011. Iss. 8, pp. 159–165 (in Russian).
5. Territorial'nyi organ Federal'noi sluzhby gosudarstvennoi statistiki po Omskoi oblasti (Territorial Agency of Federal State Statistics Service in Omsk Region. Site). Available at: <http://omsk.gks.ru> (accessed 26 August 2016) (in Russian).
6. Khmel'nitskiy A. D. Complex of regulators and mechanisms of motor transport business functioning in big cities. *Vestnik MADI*, 2014, no. 2 (37), pp. 52–59 (in Russian).
7. Persianov V. A., Orlyuk A. A., Sakulyeva T. N. Gosudarstvennoe regulirovanie na transporte: skvoz' prizmu obschestvennogo blaga [State Regulation on Transport: Through a Prism of the Public Benefit]. *Transport: nauka, tekhnika, upravlenie* [Transport: Science. Technics. Management], 2015, no. 3, pp. 15–19 (in Russian).
8. Chepeleva N. N. Opredelenie klasterov konkuriruiuschikh predpriyatiy regional'nogo rynka avtotransportnykh uslug [Definition of the regional transport services market competing enterprises' clusters]. *Omskiy nauchnyi vestnik. Ser. Obschestvo. Istoriya. Sovremennost'* [Omsk Scientific Bulletin. Ser. Society. History. Modernity], 2013, no. 2 (116), pp. 69–72 (in Russian).

## Cite this article as:

Chepeleva N. N. Stages and Tools of Transport Company's Strategic Resources Determination. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2017, vol. 17, iss. 3, pp. 297–303 (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2017-17-3-297-303.