

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВ ТРАНСПОРТУ

УДК 338.246.025.2:656.078.89

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,
Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет

КОНТРОЛЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И УСЛУГ

Аннотация. Определена система контроля конкурентоспособности автотранспортных предприятий и его услуг: установлено ее место в системе управления предприятием и системе управления конкурентоспособностью предприятия и его услуг; дано ее системное представление в виде контура управления, включающего функции планирования, организации, мотивации и корректировки уровня конкурентоспособности и факторов ее формирования. Разработан процесс контроля конкурентоспособности предприятия и его услуг, включающий: установление стандартов конкурентоспособности, оценку ее уровня и отклонения от стандартов, анализ причин возникновения отклонений и выработку корректирующих действий на процессы формирования конкурентоспособности предприятий и их услуг.

Ключевые слова: управление, контроль, система, процесс, конкурентоспособность, предприятия, услуги.

ШИНКАРЕНКО В.Г., докт. екон. наук,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

КОНТРОЛЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ І ПОСЛУГ

Анотація. Визначена система контролю конкурентоспроможності автотранспортних підприємств і його послуг: встановлено її місце в системі управління підприємством і системі управління конкурентоспроможністю підприємства і його послуг; надане її системне управління у вигляді контуру управління, що містить функції планування, організації, мотивації та коректування рівня конкурентоспроможності й факторів її формування. Розроблений процес контролю конкурентоспроможності підприємства і його послуг, що містить: установлення стандартів конкурентоспроможності, оцінку її рівня і відхилення від стандартів, аналіз причин виникнення відхилень і вироблення корегувальних дій на процеси формування конкурентоспроможності підприємств і їх послуг.

Ключові слова: управління, контроль, система, процес, конкурентоспроможність, підприємства, послуги.

V. SHYNKARENKO, D. Sc. (Econ.),
Kharkiv National Automobile and Highway University

CONTROL OF COMPETITIVENESS OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES AND SERVICES

Abstract. The system of competitiveness of motor transport enterprises and its services has been defined: its place in the enterprise system of control and in the system of control of an enterprise competitiveness and its services has been determined; its system management is presented in the form of management outline, which includes the functions of planning, organizing, motivating and adjusting the competitiveness level and the factors of its forming. The process of control over the competitiveness of enterprise and its services has been developed, including: establishing competitiveness standards, estimating its level and deviations from the standards, analyzing the origin of declinations and correcting the processes of forming the competitiveness of enterprises and their services.

Key words: management, control, system, process, competitiveness, enterprises, services.

Постановка проблемы. Функционирование предприятий в условиях постоянно изменяющейся внешней среды ведет к нарушению нормального функционирования предприятий и их подразделений. Это находит свое отражение в изменении показателей результативности деятельности предприятий – абсолютных показателей объема производства, доходов, прибыли и других, а также относительных показателей эффективности работы – конкурентоспособности, рентабельности, фондоотдачи и т. п.

Эффективным средством стабилизации деятельности предприятий в этих условиях является управление и контроль. Результаты контроля конкурентоспособности автотранспортных предприятий (АТП) и автотранспортных услуг (АТУ) являются предметом внимания как работников АТП, так и потребителей, конкурентов, органов местной власти.

Так, для работников АТП результаты контроля, прежде всего оценки конкурентоспособности АТУ, необходимы для обоснования принимаемых решений при комплексном изучении рынка и выборе направлений коммерческой деятельности предприятия, оценки перспектив реализации услуг и формировании структуры продаж, разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности АТУ – выявлению и устранению недостатков в производственно-хозяйственной и маркетинговой деятельности предприятия, контро-

ле качества АТУ, разработке предложений по развитию потенциала предприятия, установлении цен на услуги, подготовке материалов для рекламных роликов и т. д.

Для потребителей АТУ результаты контроля конкурентоспособности необходимы для облегчения выбора услуг, оценки степени удовлетворения запросов потребителей, решения экономических аспектов потребления и потребления услуг, оценки возможности АТП обеспечить доступ потребителей к предоставляемой услуге.

Для конкурентов результаты контроля имеют ценность в установлении сильных и слабых сторон АТП, в построении на этой основе конкурентной стратегии борьбы за потребителя.

Необходимость контроля в управленческой деятельности связана со следующими обстоятельствами:

– позволяет устранить неопределенность – никакое планирование, даже самое тщательное, не может предвидеть возможные отклонения от нормального хода производственного процесса. Контроль выявляет эти отклонения и дает возможность устранить их, обеспечить достижения производством своей цели;

– выявляются не только отрицательные отклонения, но и возникают конструктивные отклонения, позволяющие выявить эффективные решения, определить перспективные направления деятельности.

Анализ последних достижений и публикаций. Решению проблемы управления конкурентоспособностью АТП и его услуг посвящены труды многих научных и практических работников автомобильного транспорта. В этом плане, прежде всего, следует отметить результаты научных исследований С.М. Аболонина, М.Н. Бедняка, А.В. Базалюк, И.А. Дмитриева, О.Н. Криворучко и др.

Вместе с тем, многие вопросы управления деятельностью АТП пока еще не нашли должного решения. К ним, прежде всего, следует отнести:

– не рассматривается вопрос системного представления контроля в системе управления предприятием;

– делается попытка объединить в одном алгоритме функции оценивания и содержания процедур реализации этих функций;

– необходимо разграничение понятий контроля и оценки конкурентоспособности.

Формулирование целей статьи. Разработать систему и процесс контроля конкурентоспособности автотранспортного предприятия и его услуг.

Изложение основного материала исследования. Термин «контроль» происходит от латинского «контра ротулюс», от которого затем образовалось французское словосочетание «contrerole», что означает «сопоставление или протипоставление фактического и должного, заранее установленного (измерение с целью восстановления)». Его целью является выявление слабых мест и ошибок, своевременное их исправление и недопущение повторения.

М.К. Мескон считает, что контроль – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей [13, с. 432].

Данный подход к определению понятия и процесса контроля разделяет большинство зарубежных и отечественных ученых: Н.В. Афанасьев [2, с. 205], Ф.И. Хмиль [17, с. 285], Р.Л. Дафт [7, с. 726], А.М. Гирняк [6, с. 108] и др.

Вместе с этим особо следует остановиться на точке зрения по этому вопросу отечественных ученых Н.М. Мартыненко и О.Е. Кузьмина. Так, Н.М. Мартыненко отмечает, что «сама функция контроля – понятие отнюдь не однозначное. Виды деятельности, включаемые по функциональному признаку в управление, так широки, что для того чтобы увидеть их в процессе управления, необходимо рассмотреть их на широком фоне определенных понятий и влияний ...» [12, с. 247]. По его мнению, контроль охватывает три значения:

– контроль как одна из общих функций управления, обеспечивающая: плавное осуществление производственного процесса, стандарты контроля качества выпускаемой продукции, эффективность деятельности организации, финансовую конкурентоспособность организации, гарантию надлежащего исполнения управленческого решения, установление обратной связи в процессе коммуникации;

– контроль как вид управленческой деятельности, которая сводится к сопоставлению менеджерами двух результатов – результата, установленного планами организации, и фактически полученного результата;

– контроль как способ соблюдения людьми и организациями установленных стандартов.

Сутью контрольной деятельности является выявление отклонений сопоставлением фактического и желаемого состояния объекта контроля. О.Е. Кузьмин поддерживает данную точку зрения на содержание контроля, отмечая: «контроль – элемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, цілям, програмам розвитку тощо» [11, с. 186].

Исходя из концептуальных положений представляется возможным сформировать систему контроля конкурентоспособности АТП и его услуг. Для этого необходимо определить:

- ее место в системе управления предприятием, конкурентоспособностью автотранспортного предприятия и его услуг;
- организационную и функциональную структуру системы контроля;
- целевую ориентацию системы, ее структурные элементы и показатели их функционирования;
- требования к информационным потокам, комплексу регламентирующих документов и порядку их определения.

Место системы контроля конкурентоспособности автотранспортных услуг в системах высшего уровня представлено на рис. 1.

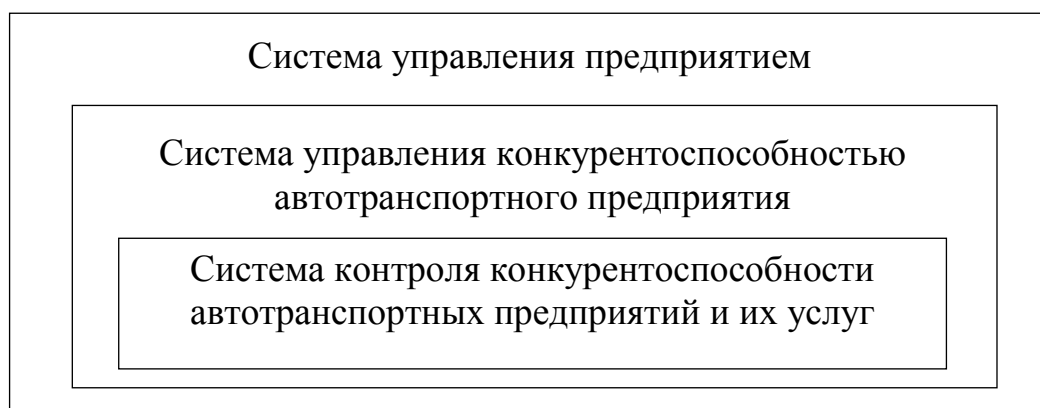


Рис. 1. Место системы контроля в системе управления предприятием

Таким образом, система контроля и управления конкурентоспособностью автотранспортного предприятия функционирует не изолированно, а в рамках общей системы управления предприятием.

Последняя, как понятие, является частичным случаем общего понятия «система». Ее отличие от системы вообще представляется как отличие частного от общего, части от целого.

В основу системного представления контроля предлагаем выделить в системе управления конкурентоспособностью предприятий и их услуг контур, направленный на реализацию следующих функций: планирования, организации, координации (рис. 2).

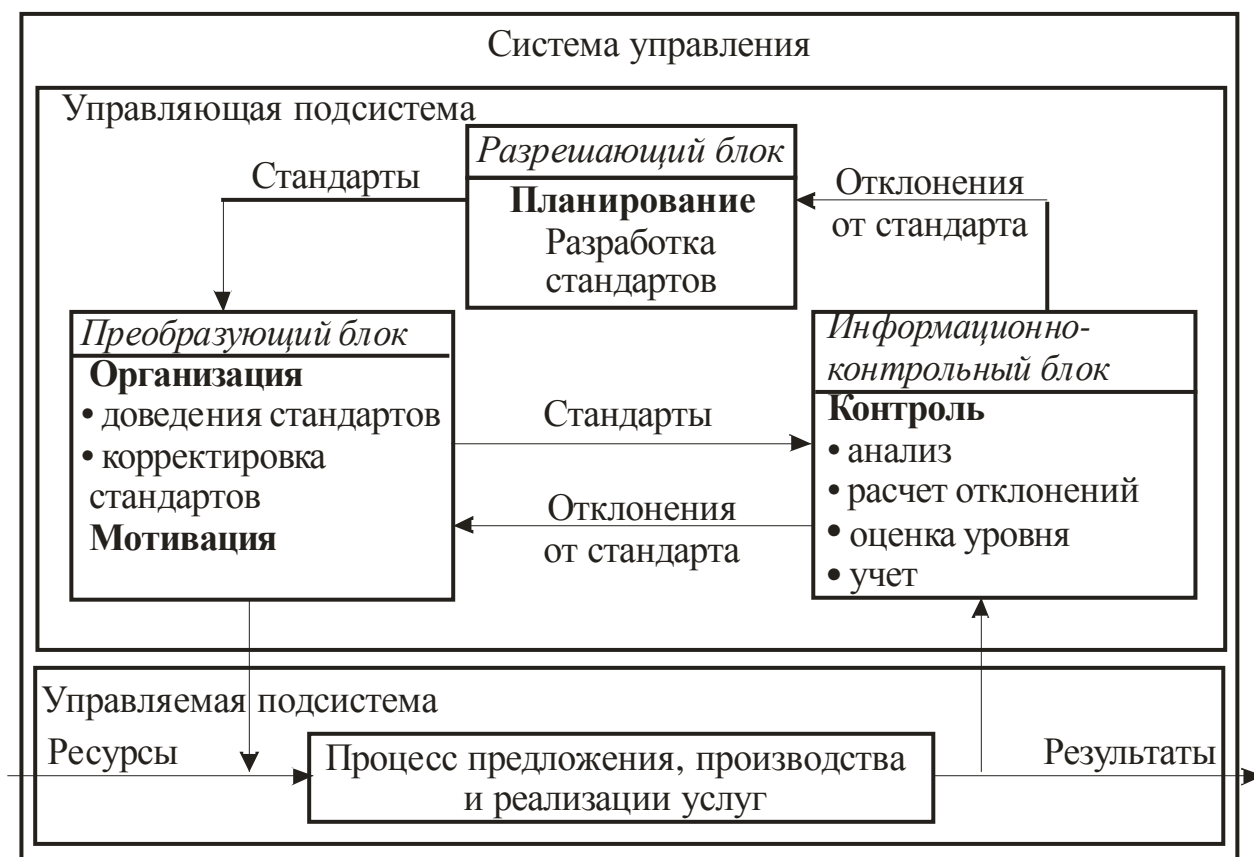


Рис. 2. Контур системы контроля

Представленный контур определяет организационную и функциональную структуру системы контроля.

Основными элементами системы контроля конкурентоспособности являются: субъект контроля – специалисты, осуществляющие контроль по уровням управления; субъекты принятия решений по результатам контроля – менеджеры, принимающие решения относительно достижения фактического и желаемого уровня конкурентоспособности; объект контроля – предприятие, стратегические единицы бизнеса; предмет контроля – совокупность показателей и критериев конкурентоспособности объектов контроля.

К методам контроля относят: согласование решений, действий, проектов документов; обследование – изучение и оценка объектов контроля; проверка – сопоставление (сравнение) реального положения объекта на соответствие нормативам, стандартам, требованиям; бенчмаркенг – метод сравнения с аналогом; SWOT-анализ: возможности, угрозы, сильные и слабые стороны; математические методы (расчеты, замеры и т.п.); информационные методы – учетная политика, правила отражения хозяйственных операций и т. д.; коммуникативные методы – интервью, анкеты, опросы.

Реализация функций контроля осуществляется в процессе контроля конкурентоспособности – деятельности объединенных в определенную структуру субъектов контроля, гарантирующих достижение желаемого уровня конкурентоспособности путем реализации определенных задач контроля и применения соответствующих принципов, видов, методов и технологий контроля.

Основными принципами создания и функционирования процесса контроля конкурентоспособности предприятий и его услуг являются:

- базирование на развитой системе управления предприятием;
- проблемно-целевая ориентация процесса контроля на конкурентоспособность;
- системность разработки, внедрения и развития процесса контроля конкурентоспособности;
- единство функционирования системы контроля и управления конкурентоспособности.

Реализация первого принципа предполагает базирование проблемного ориентированного контура контроля конкурентоспособности на существующей системе управления конкурентоспособностью. Это означает, что процессы контроля осуществляются в рамках контуров и циклов функционирования в системе управления конкурентоспособности. Различия состоят в содержании процедур управления и контроля конкурентоспособности.

Принцип проблемно-целевой направленности процесса контроля конкурентоспособности отражает его ориентацию на достижение целей предприятия. Он реализуется путем разработки и внедрения задач подсистем контроля и управления конкурентоспособностью, согласованных с задачами достижения предприятием поставленных целей.

Принцип системности разработки, внедрения и развития процесса контроля конкурентоспособности устанавливает необходимость взаимосвязанного осуществления всех работ, направленных на решение задач, стоящих перед системой [3, с. 88]:

- формирование проблемы, цели и задач разработки и развития системы;
- установление субъектов контроля и субъектов принятия решений;
- выделение объектов и предметов контроля;
- установление целей и задач функционирования и критериев их достижения;
- выделение конкретных функций, способов и методов их реализации, видов работ и операций.

Контроль конкурентоспособности следует производить на трех уровнях. На стратегическом уровне контролируются следующие параметры: уровень конкурентоспособности предприятия, выход на новые рынки, усиление конкурентных преимуществ, доля рынка, финансовое положение.

На уровне стратегической единицы бизнеса контролируется уровень конкурентоспособности услуг на каждом виде и объекте перевозок, а также факторы ее формирования.

На уровне отдельной услуги контролю подвергается процесс выполнения отдельными водителями нормированных заданий.

Результат контроля должен отвечать следующим требованиям:

- быть всеобъемлющим, каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если это ему не поручили;
- ориентироваться на конечные результаты, в этом контексте контроль рассматривается как средство достижения целей;
- должен носить непрерывный и регулярный характер;
- быть гибким, т.е. не мешать выполнению основной работы;
- отвечать содержанию тех работ, которые контролируются, проверять не только количество и срок, но и качество работы;
- быть понятным для тех, кого контролируют и проверяют;
- быть своевременным, чтобы иметь возможность вмешательства в корректирование происходящих процессов;

- обеспечить проверяющих полной, необходимой, понятной и лаконичной информацией;
- быть экономным, т. е. затраты на его проведение не могут быть больше, чем результаты, которые достигнуты в процессе контроля;
- должен быть действенным, т. е. не ограничиваться выявлением фактического состояния объекта, но и сопровождаться соответствующими решениями.

В настоящее время нет однозначной точки зрения относительно количества и содержания этапов процесса контроля экономических явлений и процессов [7, 11–13]. С учетом этого предлагается в процессе контроля конкурентоспособности выделить следующие этапы:

- установление стандартов конкурентоспособности предприятия и услуг;
- оценка фактического уровня конкурентоспособности и его отклонения от стандартов;
- анализ причин возникших отклонений и выработка необходимых корректирующих действий на процессы формирования конкурентоспособности автотранспортных предприятий и их услуг.

Установление стандартов конкурентоспособности предприятий и услуг. Стандарты – это конкретные цели различных сфер деятельности. Они должны включать: цель (назначение), область применения, срок действия, термины, базы для разработки, описание методики, ответственность, внесение изменений. При управлении конкурентоспособностью стандарты, критерии – это эталонная мера, идеал, желаемое состояние, к которым должны стремиться конкретно установленные показатели, характеризующие конкурентоспособность.

Стандарты конкурентоспособности изменяются по объектам контроля и устанавливаются в процессе планирования их деятельности. Для автотранспортных предприятий в качестве стандартов в зависимости от поставленных целей могут быть использованы показатели конкурентоспособности разных предприятий (рис. 3).



Рис. 3. Виды предприятий-конкурентов

1. Ближайшие конкуренты. В состав ближайших конкурентов относят предприятия, оказывающие аналогичные услуги, объем реализации которых в натуральном и стоимостном выражении наиболее близок к соответствующим значениям АТП. Такой подход позволяет выбрать достаточно узкий состав объектов анализа и, следовательно, сократить объем последующей аналитической работы. Выводы подобного анализа будут касаться текущих, позиционных действий. Их нельзя распространять на отдаленную перспективу и тем более строить на их основе стратегические планы.

В условиях олигополистической конкуренции ближайшим (главным) конкурентом может быть одно предприятие. В такой ситуации успех конкурента на исследуемом рынке однозначно отрицательно сказывается на деятельности рассматриваемого АТП и наоборот. Таким образом, анализ главного конкурента может дать необходимую и достаточную информацию для разработки мер противодействия как в тактическом, так и стратегическом аспектах.

2. Более мощные конкуренты – это предприятия более мощные в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Обычно это предприятие определяет характер конкурентной борьбы и имеет явные конкурентные преимущества. Результаты анализа позволяют строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на данном рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация, поиск новых путей, конфронтация с лидером и т. д.).

3. Предприятия, обладающие значительной суммарной долей на рынке. Как правило, это наиболее представительная часть предприятий (суммарная доля рынка $> 50\%$), определяющих основные

тенденции и традиции данного рынка автотранспортных услуг. Анализ на основе такой базы более полный и трудоемкий. Он позволяет детализировать спектр как атакующих, так и оборонительных действий.

4. Все действующие конкуренты в рамках географических границ рынка. Такой выбор дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых объектов. Результаты анализа могут использоваться в перспективных планах развития предприятий.

5. Все возможные конкуренты. Помимо действующих предприятий, в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на анализируемом рынке. Среди таких предприятий могут быть: строящиеся предприятия отрасли; предприятия, не работающие в данной области, но способные преодолеть «входной барьер» без существенных затруднений или имеющие производственные мощности, которые могут быть перепрофилированы на оказание аналогичных автотранспортных услуг без существенных затрат времени и ресурсов; предприятия инновационного характера; новые предприятия, образовавшиеся в результате приобретения аутсайдеров данной отрасли крупными предприятиями из других отраслей; новые совместные предприятиями и др.

В качестве стандартов контроля конкурентоспособности автотранспортных услуг используются различные базы сравнения.

Номенклатура и величина параметров потребностей покупателей, оцениваемых конкурирующих услуг, которыми потребитель пользуется при оценке услуг на рынке, а также весомости этих параметров, в общем их наборе производится, как правило, на основе опроса потребителей.

Величина необходимого для потребителя полезного эффекта услуг (например, объем транспортной работы для транспортных средств, объем и сложность обработки для обрабатывающих станков), а также сумма средств, которые потребитель готов израсходовать на приобретение и потребление (эксплуатацию) услуги.

Образец – применяется, если у оцениваемой услуги на рынке существуют аналоги. Услуга-образец моделирует потребность и выступает в качестве материализованных требований, которым должна удовлетворять услуга, подлежащая оценке.

Критерии выбора образца:

– образец и анализируемая услуга должны принадлежать к одному классу по назначению и условиям эксплуатации и ориентироваться на одну группу потребителей;

– образец должен удовлетворять цели оценки конкурентоспособности;

– при оценке с наиболее широко сбываемым на рынке услуг за образец берется услуга, по которой зарегистрирован объем сбыта;

– при проведении оценки для определения цены услуги основным является требование наибольшей близости классификационных параметров образца и анализируемой услуги;

– информация по образцу должна быть достоверной, так как образец является конкурентом – это представительность (объем продаж), параметры образца в момент оценки конкурентоспособности и тенденции изменения в перспективе, объем продаж, так как имеет важное значение для оценки рентабельности производства и услуги, размера капиталовложений;

– учет фактора времени: чем длинней планируемый период разработки новой услуги и чем дольше намечается сбывать ее на рынке, тем выше должна быть начальная конкурентоспособность и, следовательно, совершеннее и перспективнее образец, поэтому на этапе формирования концепции услуги в анализ должны включаться прогнозные показатели оценки совершенства услуги и соответствующий ей объем сбыта в будущем;

– при оценке предоставляемой услуги базовые образцы должны выбираться среди услуг, уже реализуемых на данном рынке, по которым зарегистрирован наибольший объем продаж с учетом динамики сбыта других образцов, пользующихся спросом.

Гипотетический образец, который представляет собой среднее значение параметров группы услуг. Применяется, когда информации по конкретному образцу-аналогу недостаточно. Фактически речь идет об анализе потребности, которой может и не существовать, поэтому эта оценка должна рассматриваться как ориентировочная и подлежащая дальнейшему уточнению.

Наиболее простыми методами выбора эталона-образца для оценки конкурентоспособности как предприятия, так и услуг являются следующие:

– выбор из рассматриваемых предприятий или услуг тех из них, которые имеют лучшие значения факторов формирования конкурентоспособности;

– формирование идеального образца как предприятия, так и услуг на основе совокупности лучших значений факторов формирования конкурентоспособности из всех анализируемых, сравниваемых объектов.

Выбор метода установления образца-эталона определяется условиями и особенностями конкурентной борьбы на рынке. При низком уровне конкуренции на оцениваемом рыночном сегменте более целесообразно сравнивать услуги различных видов между собой. Если же конкуренция на рынке ожесточенная, то более успешной будет услуга, чья характеристика в наибольшей степени приближена к идеалу, то есть полнее всего удовлетворяет требования потребителей.

На втором этапе процесса контроля производится оценка фактического уровня конкурентоспособности и его отклонения от желаемого состояния (рис. 4).

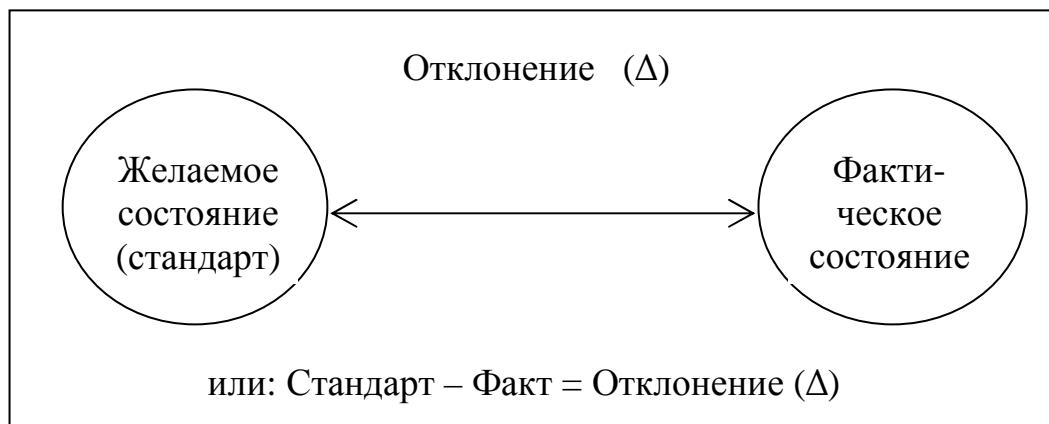


Рис. 4. Основной алгоритм контрольной деятельности

Анализ существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности свидетельствует о том, что среди научных и практических работников нет единства мнений относительно:

– сущности категориального аппарата оценивания конкурентоспособности услуг;

– порядка и содержания работ, необходимых для проведения оценивания конкурентоспособности услуг;

– содержания процесса оценивания конкурентоспособности автотранспортных услуг.

Современный категориальный аппарат предусматривает использование двух понятий: оценка и оценивание. Так, «Большой экономический словарь» под редакцией А.Н. Азрилияна дает следующие определения этих понятий: оценивание – определение цены кого(чего)-либо, установление качества кого(чего)-либо, высказывание мнения, суждения о ценности или значении кого(чего)-либо; *оценка* – процедура определения цены, ценности, мнение о ценности, уровне или значении, отметка по бальной системе [5, с. 646]. Аналогичные определения этих понятий даются в «Большой толковый словарь русского языка» Д.Н. Ушакова [4], Толковом словаре русского языка под редакцией Т.Ф. Ефремовой [9]; Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведова [14]. Несмотря на различия сущности этих понятий – действие и результат, в большинстве работ ученых-экономистов эти понятия не разделяются – в обоих случаях используется термин «оценка».

Учитывая различия в толковании рассматриваемых понятий, под:

«оцениванием» конкурентоспособности автотранспортного предприятия и его услуг будем понимать процесс определения и анализа количественных и качественных характеристик предприятия и его услуг;

«оценкой» будем понимать результат определения уровня конкурентоспособности предприятий и услуг.

Результат процесса оценивания может быть представлен в словесной форме, в виде одного или ряда числовых значений, в графическом или каком-либо другом виде.

Полученная оценка конкурентоспособности автотранспортного предприятия и его услуг должна отражать: свойства самого объекта оценки; соответствие запросам потребителей; экономическую эффективность приобретения и пользования услугами предприятия.

Оценка и анализ конкурентоспособности автотранспортных услуг рассмотрены в работе [18]. В данной методике представлен

порядок определения эталона, фактического уровня конкурентоспособности и их соответствия как в целом по услуге, так и за счет каждого фактора формирования конкурентоспособности.

Анализ причин возникших отклонений и выработка необходимых корректирующих действий осуществляется на третьем этапе контроля конкурентоспособности предприятия и его услуг. При этом необходимо:

- оценить по величине отклонения фактического уровня конкурентоспособности от стандарта;
- провести пофакторный анализ величины отклонения фактического уровня конкурентоспособности от стандарта;
- выбрать корректирующие воздействия по результатам пофакторного анализа.

Различают три варианта воздействий в зависимости от величины фактического уровня конкурентоспособности от стандарта.

Первый вариант воздействия – ничего не делать – применяется для случая, при котором выявленные отклонения свидетельствуют о том, что цели достижимы и лучше не предпринимать никаких дополнительных мер. Тем не менее, необходимо анализировать и учитывать отклонения фактических значений факторов формирования конкурентоспособности от стандарта, так как при общем достижении цели могут быть отклонения уровня конкурентоспособности по отдельным факторам.

Второй вариант – пересмотр стандартов – применяется, если установлено, что стандарты либо завышены, либо занижены. В этом случае прибегают к пересмотру стандартов в сторону сближения их с более реальными условиями. Не рекомендуется устанавливать несправедливо высокие и нереальные с позиций возможностей осуществления стандарты деятельности. Одновременно они не должны быть легкими для исполнения, так при этом может снижаться их мотивационное воздействие.

Третий вариант – устранять отклонения – сводится к выявлению истинных причин возникшего отклонения от стандарта. При

этом следует учитывать отклонение не только конкурентоспособности, но и факторов ее формирования.

Реализация предложенного процесса контроля позволит обеспечить эффективное функционирование предприятия на рынке, достижение высокого уровня конкурентоспособности автотранспортных предприятий и их услуг.

Вывод. Таким образом, определена система контроля конкурентоспособности автотранспортных предприятий и его услуг: установлено ее место в системе управления предприятием и системе управления конкурентоспособностью предприятия и его услуг; дано ее системное представление в виде контура управления, включающего функции планирования, организации, мотивации и корректировки уровня конкурентоспособности и факторов ее формирования. Разработан процесс контроля конкурентоспособности предприятия и его услуг, включающий: установление стандартов конкурентоспособности, оценку ее уровня и отклонения от стандартов, анализ причин возникновения отклонений и выработку корректирующих действий на процессы формирования конкурентоспособностью предприятий и их услуг.

Литература

1. Анфилатов В.С. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / В.С. Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; под ред. А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
2. Афанасьев М.В. Основы менеджменту: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / М.В. Афанасьєв, А.Г. Шамаєва, В.С. Верлока; за редакцією проф. М.В. Афанасьєва. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 484 с.
3. Бажин И.И. Исследование систем управления: компакт-учебник / И.И. Бажин. – Х.: Консул, 2004. – 336 с.
4. Большой толковый словарь русского языка: В 4 т. / под ред. Д.Н. Ушакова. – М.: Русский язык, 1989. – 736 с.
5. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.

6. Гірняк О.М. Менеджмент: підручник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, В.П. Нечаєв, П.П. Лазановський. – Львів: Магнолія плюс, 2005. – 352 с.
7. Дафт Р.Л. Менеджмент / пер. с англ. Р.Л. Дафт. – 6-е изд. – С.Пб.: Питер, 2008. – 864 с.
8. Должанский І.З. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.З. Должанский, Т.О. Загорная. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 384 с.
9. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный. – М.: Русский язык, 2000.
10. Криворучко О.Н. Управление качеством услуг предприятий пассажирского автомобильного транспорта: монография / О.Н. Криворучко, Т.Е. Василенко. – Х.: ХНАДУ, 2006. – 154 с.
11. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академ-видав; 2003. – 416 с.
12. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: учебник / Н.М. Мартыненко. – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
14. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: Норинт, 2000. – 1536 с.
15. Сладкевич В.П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В.П. Сладкевич. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.
16. Сурмин Ю.П. Теория систем и системный анализ: учебное пособие / Ю.П. Сурмин. – К.: МАУП, 2003. – 368 с.
17. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. – К: Академвидав, 2003. – 608 с.
18. Шинкаренко В.Г. Оценка и анализ конкурентоспособности автотранспортных услуг / В.Г. Шинкаренко // Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць. – 2013. – Вип. 21. – С. 7–14.

Рецензент: О. Н. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

Статья поступила в редакцию 26.01.2016 г.