

УДК: 005.332.04

**ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
АВТОСЕРВІСНОГО ПІДПРИЄМСТВА****Крахмальова Н. А., Качур Т. А.**

Київський національний університет технологій та дизайну

*У статті розкрито сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», розглянуто основні проблеми діяльності підприємства, охарактеризовано основні шляхи підвищення конкурентоспроможності автосервісного підприємства.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, рівень конкурентоспроможності, послуга, бенчмаркінг, конкурентні переваги

Економічна криза та посилення конкурентної боротьби вимагають від вітчизняних підприємств комплексного підходу щодо формування конкурентних переваг. Складні умови господарювання, зміни в техніці та технологіях, зростаючі вимоги споживачів вимагають від сучасних менеджерів нових знань та навичок, які б відповідали вимогам часу. Життєва необхідність у використанні стратегії конкурентоспроможності, як одного з ефективних та прогресивних чинників організації, визначається розвитком ринкових відносин, позитивними зрушеннями в економіці України та зростанням конкуренції взагалі. До того ж, на сьогоднішній день в науковій літературі відсутнє однозначне загальноприйняте визначення конкурентоспроможності підприємства. Основними чинниками, що зумовлюють наявність багатьох його трактувань, є різні позиції вчених, нечітке визначення об'єкта дослідження, ототожнення поняття конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю продукції.

**Постановка завдання**

Сучасні умови господарювання підприємств характеризуються високим рівнем динамічності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, зростанням рівня конкурентної боротьби. Недостатньо високий рівень ефективності діяльності підприємства здебільшого обумовлений проблемами управління підприємством у конкурентному середовищі. Тому доцільно розглянути поняття «конкурентоспроможність» підприємства з різних точок зору, а також охарактеризувати основні напрями її підвищення.

Теоретичні основи конкурентоспроможності широко представлені в роботах як

вітчизняних так і зарубіжних вчених – Ю. Б. Іванова, М. О. Кизима, В. С. Пономаренко, О. М. Тищенко, І. О. Бланка, А. С. Вартанова, Б. Коласса, І. Маріона, М. Мескона, В. Ш. Раппопорта та ін. А от дослідженню чинників підвищення конкурентоспроможності підприємства приділяють увагу такі відомі зарубіжні та вітчизняні вчені як: І. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, М. Портер, Дж. Стрикленд, В. Є. Реутов, І. З. Должанський, Л. Р. Ільясова та інші.

### *Результати досліджень*

Характерні особливості розвитку ринкових відносин суб'єктів господарювання пов'язані з посиленням глобалізаційних та інтеграційних процесів, що сприяє трансформації ролі та значення конкуренції. Зміни в конкурентній боротьбі обумовили необхідність дослідження конкурентоспроможності на сучасному ринку, як головного фактору підприємництва.

На сьогодні існує велика кількість тлумачень поняття «конкурентоспроможність підприємства» (табл. 1). Але не існує єдиного трактування, оскільки одні дослідники вважають, що конкурентоспроможність підприємств – це категорія, яка прямо визначається характеристиками їх продукції, інші беруть за основу ефективність виробничого процесу чи стратегічного планування розвитку підприємств, їхню спроможність упроваджувати нові технології та боротися з конкурентами на ринках тощо.

Таблиця 1

*Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність» [1]*

Автор, джерело	Трактування поняття «конкурентоспроможність»
1	2
М. Портер	це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами. <i>Визначення є недостатньо повним, оскільки метою кожного підприємства є одержання максимального прибутку, більшого, ніж у конкурента.</i>
М.О. Єрмолов	це відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності. <i>Визначення було б точнішим, якщо його доповнити характеристикою впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства.</i>

Продовження таблиці 1

1	2
А. Яновський	це багаторівнева категорія, оскільки передбачає оцінку всіх функціональних сфер їх діяльності (виробництва, кадрового потенціалу, фінансів, наукових розробок, маркетингу). <i>Поза увагою автора залишилися взаємовідносини підприємства із зовнішнім середовищем.</i>
С. Ярошенко	підприємства конкурентоспроможні, якщо вони можуть більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників. <i>Чітко не окреслюється, за рахунок яких чинників підприємства одержуватимуть конкурентні переваги на ринку.</i>
Г.Л. Азоєв	це здатність ефективно розпоряджатися власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Виробництво і реалізація конкурентоспроможних товарів – обов’язкова умова конкурентоспроможності фірми, оскільки є результатом її конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління компанією. <i>На перший план виноситься фінансова складова, а решта є похідними від неї, у тому числі й випуск конкурентоспроможної продукції. Таке твердження не повною мірою відображає сутність конкурентоспроможності підприємства.</i>
А. Маренич та І. Астахова	це комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами. <i>Концентрується увагу лише на виробничо-господарській діяльності підприємства, не враховуючи інших сфер, які також мають істотний вплив на конкурентоспроможність підприємства.</i>
Л.М. Калашникова	комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми. <i>Не зрозуміло, чи це є перманентний (постійний) процес, чи це є планомірна цілеспрямована робота, яка ґрунтується на стратегічному підході.</i>

Продовження таблиці 1

1	2
М.І. Перцовський	це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнювальний показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали. <i>Перелік потенціалів підприємства в зазначеному визначенні є певним чином звуженим.</i>
П.К. Канінський	здатність підприємства отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції. <i>Поняття конкурентоспроможності підприємства є значно ширшим, ніж просто перерозподіл отриманих коштів.</i>
Ф. Зав'ялова, Б. Райзберг, Л. Лозовський та А. Поршнєв	це здатність фірми, компанії конкурувати на ринках із виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручних умов для покупців, споживачів. <i>Поза увагою залишилися фактори внутрішнього середовища підприємства.</i>
П.Ю. Беленький	є показником узагальнювальним, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів. <i>Таке визначення найбільш загальним та всеохоплюючим, проте саме в цьому є його недолік.</i>
В.Г. Шинкаренко і А.С. Бондаренко	це динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг. <i>Це визначення є найбільш вдалим із усіх нами розглянутих.</i>

Тож, проаналізувавши визначення конкурентоспроможності підприємства, нам здається, найбільш зрозумілим є визначення, яке дали В. Г. Шинкаренко і А. С. Бондаренко – це динамічна характеристика спроможності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг [1].

Слід зазначити, конкуренція є головною рушійною силою ринку, а сам продукт є знаряддям конкурентної боротьби. Конкурентний статус автосервісного підприємства – це його позиція в конкурентній боротьбі, своєрідний показник його позиції на ринку. У цьому розумінні конкурентний статус використовується для визначення порівняльних конкурентних позицій підприємств на ринку [2].

Досягнення цілей підприємства в сфері обслуговування визначається споживчим попитом на його послуги. В умовах конкурентного ринку, що пропонує вибір виробників послуг, попит на ту чи іншу послугу залежить від результатів порівняння споживачами споживчих і вартісних якостей послуги з аналогічними на ринку.

Конкурентні переваги – це характеристики, властивості послуги або торгової марки, які створюють для підприємства певні переваги над прямими конкурентами [3]. Ці характеристики (атрибути) можуть бути найрізноманітнішими і відноситися як до самого продукту (базової послуги), так і до додаткових товарів чи послуг, що супроводжують базову. Забезпечення конкурентних переваг послуг вимагає врахування ряду наступних важливих моментів, які можна розглядати як умови їх формування (див. рис. 1).

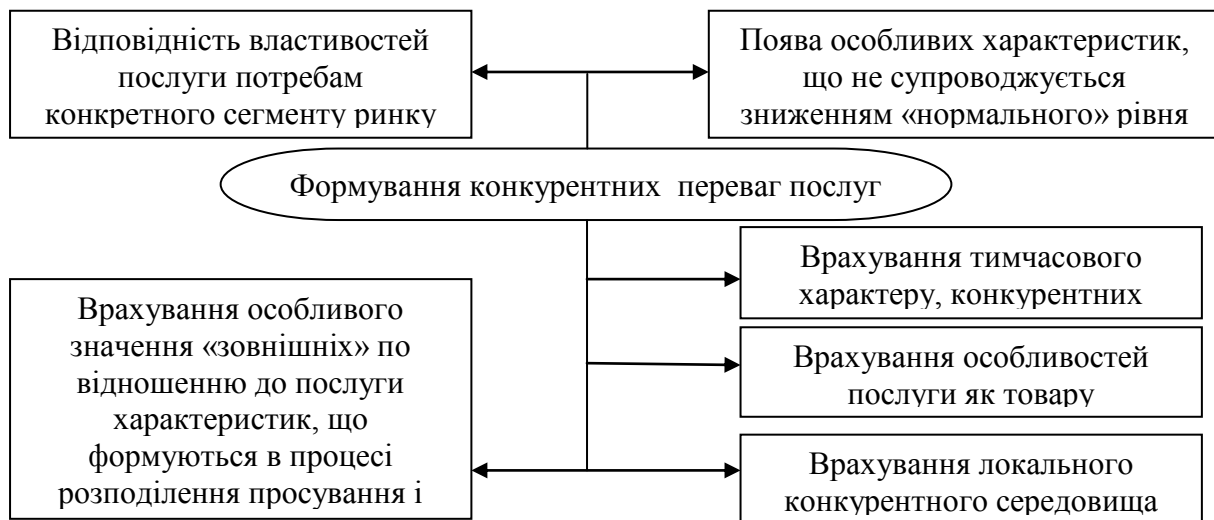


Рис.1. Умови формування конкурентних переваг на ринку послуг [3]

Головною умовою формування конкурентних переваг на ринку автосервісного обслуговування є цінність послуги. Цінність послуги є результатом відношення до неї споживачів, що визначається через їх специфічний досвід, статус, споживчі вимоги. Тому важливим моментом для появи конкурентної переваги послуги є не просто наявність певної особливості послуги, а її відповідність потребам конкретного сегмента ринку.

Управління конкурентоспроможністю послуг є безперервним процесом, який пов'язаний з необхідністю вчасно реагувати на зниження будь-якого з показників конкурентоспроможності, із вживанням відповідних заходів, здатних попередити

втрати ринкових позицій й фінансових засобів, наприклад, припиненням виробництва, модернізацією послуги, зміною сегменту ринку.

Показники конкурентоспроможності – це сукупність системних критеріїв кількісної оцінки рівня конкурентоспроможності послуги, які базуються на параметрах конкурентоспроможності.

Перелік показників конкурентоспроможності залежить від об'єкта досліджень, а також від обраної методики визначення конкурентоспроможності [4].

В економічній літературі, як правило, можна зустріти чотири основні функції конкуренції (див. рис. 2).

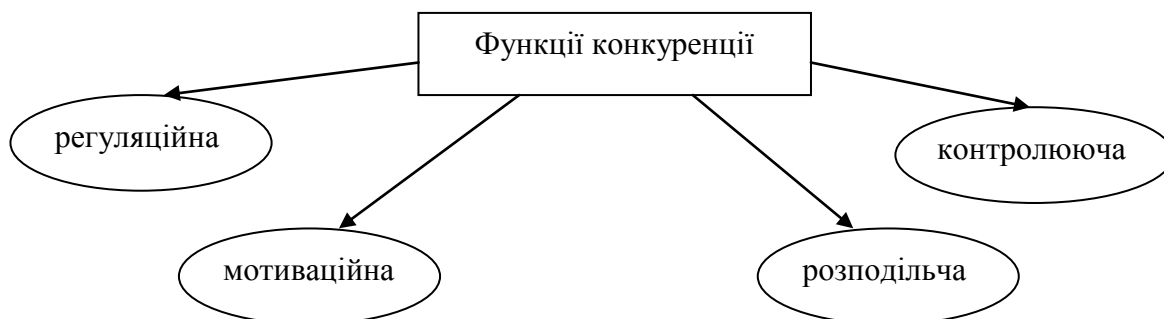


Рис. 2. Основні функції конкуренції

Регуляційна функція конкуренції на ринку послуг. Намагаючись досягти нових конкурентних переваг, суб'єкти бізнесу змушені дбати про пріоритети й інтереси споживачів, поважати незалежність їх вибору.

Мотиваційна функція конкуренції на ринку послуг. Суб'єкти бізнесу, які пропонують якісніші послуги чи вищий рівень обслуговування, часто змушені збільшувати виробничі і торговельні витрати, однак нерідко це приносить їм значно вищі прибутки (позитивні санкції), що стимулює їх подальші старання, а значить, і технічний прогрес.

Розподільча функція конкуренції на ринку послуг. Конкуренція не тільки стимулює підвищення продуктивності праці, але й сприяє розподілу доходу серед суб'єктів бізнесу і домашніх господарств відповідно до ефективності їхнього внеску.

Контролююча функція конкуренції на ринку послуг. Конкуренція обмежує і контролює економічну силу кожного суб'єкта бізнесу. Наприклад, підприємство, маючи певні інтереси, встановлює ціну на послуги, які воно реалізує, однак конкуренція надає покупцю змогу вибирати послуги кількох продавців (нерідко за іншими цінами) [5].

Основними методами конкурентної боротьби на ринку послуг є поліпшення якості, дизайну послуг, швидке оновлення асортименту, надання гарантій і післяпродажних послуг, тимчасове зниження цін, умов оплати, впровадження заходів інноваційної політики, ефективного рекламування послуг тощо. Серед неекономічних методів конкурентної боротьби – фінансові махінації та спекуляції цінними паперами, промислове шпигунство, отримання урядових контрактів, субсидій тощо.

Отже, особливістю сучасної конкуренції є те, що вона ведеться не без допомоги держави (на міжнародному рівні) і регулюється механізмом антимонопольного законодавства. Тож, конкуренція є найефективнішим засобом координації взаємних дій суб'єктів ринку без централізованого втручання в їх діяльність. Сфера послуг країни поступово освоює механізм ринкових відносин, що супроводжується формуванням у ній конкурентного середовища. Світовий досвід свідчить, що в умовах конкуренції жоден суб'єкт ринку послуг не може ефективно працювати без детального розуміння форм і функцій конкуренції, особливостей конкурентної стратегії.

В сучасній практиці конкурентної боротьби технологія формування конкурентних переваг сервісного підприємства ґрунтується на використанні методу бенчмаркінга. Цей метод є порівняльно новою категорією в сфері ринкових відносин.

Бенчмаркінг – це безперервний процес порівняння товарів (робіт, послуг), виробничих процесів, методів та інших параметрів підприємства з аналогічними об'єктами інших підприємств [6].

Вперше цей метод був розроблений в 1972 році для оцінки ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембріджі (США). Вперше цілеспрямовано використовувати бенчмаркінг почала компанія Rank Xerox у момент глибокої кризи в 1979 році для аналізу витрат і якості власних продуктів в порівнянні з японськими.

Цей метод спрямований на вивчення кращих досягнень у виробництві й просуванні послуг на ринку з метою підвищення ефективності власної діяльності.

Завданнями бенчмаркінгу є:

- встановлення керівництвом сервісного підприємства ключових сфер, що потребують вдосконалювання;
- ідентифікацію з найкращою практикою інших підприємств у визначених сферах та її дослідження;
- впровадження нових процесів і систем, що забезпечують зростання виробництва і якості [6].

Бенчмаркінг має на меті знайти відповідь на запитання: чому інші працюють успішніше, ніж ми? За допомогою цього методу можна визначити цільові параметри діяльності підприємства, яких слід додержувати, щоб забезпечити його стабільну конкурентоспроможність.

Отже, при використанні бенчмаркінгу, за порівняльні аналоги можна брати підприємства-конкуренти; підприємства, які є провідними у відповідній галузі; суб'єкти господарської діяльності інших галузей, структурні підрозділи досліджуваного чи інших підприємств.

Рівень автосервісного обслуговування повинен відображати обсяг, структуру послуг та якість надання цих послуг. Рівень конкурентоспроможності такого підприємства визначається рівнем конкурентоспроможності виконуваних ними послуг, який, у свою чергу, забезпечується ступенем привабливості послуг для конкретного споживача.

Для оцінки конкурентоспроможності автосервісного підприємства необхідно систематично проводити порівняння показників її роботи з показниками основних конкурентів, що здійснюють свою діяльність у тому ж секторі ринку [7].

Основними напрямками підвищення рівня конкурентоспроможності автосервісного підприємства є:

- підвищення якості виконуваних послуг;
- скорочення часу виконання замовлень;
- диверсифікація виробництва (послуг);
- застосування гнучкої цінової політики;
- підвищення загальної культури та репутації підприємства.

Головним у конкурентній боротьбі підприємств автосервісу є якість обслуговування споживача. У 1970 р. один з найуспішніших на той час бізнесменів зайнятих в автомобільному бізнесі Карл С'юелл залучив у практику управління «цикл утримання клієнтів» (рис. 3), у якому вказав основні складові ефективних відносин з клієнтами.

Якість обслуговування – це сукупність споживчих властивостей послуг, що відображають задоволення індивідуальних потреб як у процесі виробництва послуги, так і в процесі обслуговування [8].



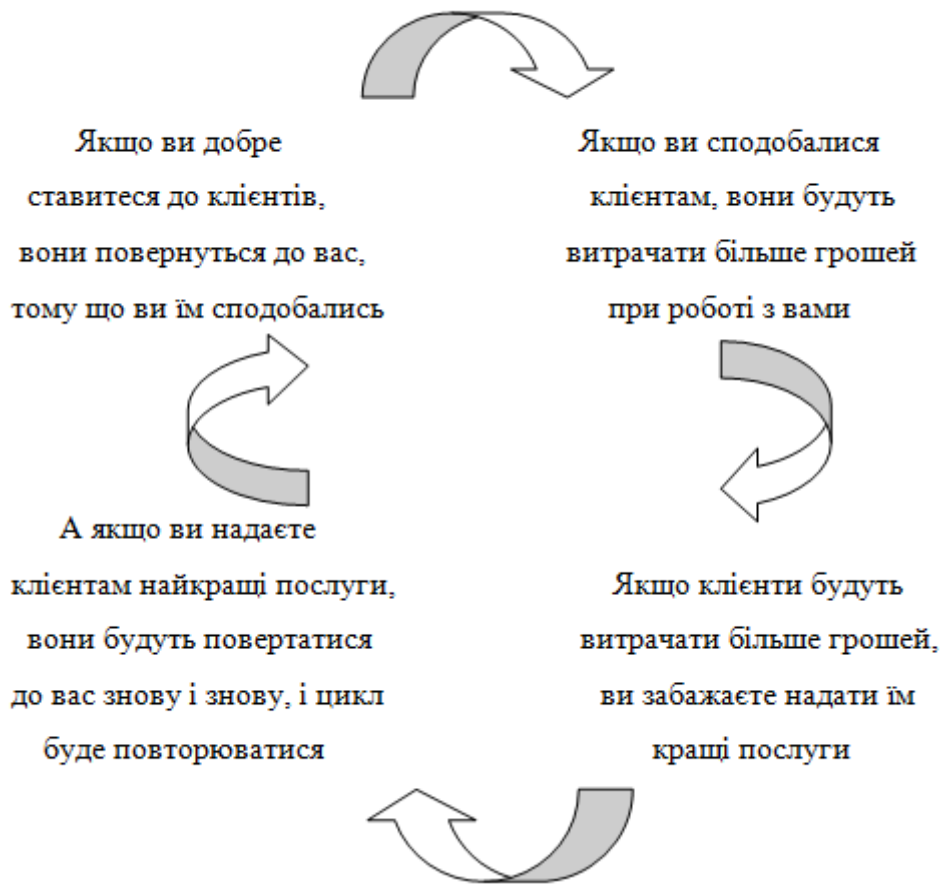


Рис. 3. Цикл утримання клієнтів за Карлом С'юеллом [7]

Якість послуг може бути досягнута за рахунок застосування прогресивного обладнання, раціональної організації і стимулювання праці, контролю якості, використання при ремонті запасних частин, що відрізняються високою якістю і надійністю в експлуатації тощо.

Термін виконання автосервісної послуги виступає як найважливіший показник, що характеризує ефективність роботи підприємства. Скорочення терміну надання автосервісних послуг зменшує потребу в оборотних коштах, прискорює їх оборотність, дає можливість збільшувати обсяг реалізації послуг при існуючому обладнанні і виробничих площах. Скорочення термінів виконання послуги є одним з елементів досягнення конкурентоспроможності підприємств автосервісу [8].

Висока якість послуг, застосування гнучких цін і гарантій на виконання роботи є основою іміджу, ділової репутації будь-якого автосервісного підприємства. Однак не менше значення у створенні ділової репутації та підвищення конкурентоспроможності має культура обслуговування, уважне ставлення до клієнтів, зовнішній вигляд та спосіб

спілкування персоналу, прагнення викликати у клієнта довіру, вигляд підприємства, робочого місця та ін.

Великі можливості у підвищенні конкурентоспроможності автосервісних підприємств полягають у диверсифікації послуг і способів їх виконання. Необхідність у диверсифікації виробництва виникає в тому випадку, якщо на автосервісному підприємстві з'являється тенденція погіршення фінансового стану через різке зменшення попиту на послуги.

Особливе значення для підвищення конкурентоспроможності автосервісного підприємства належить маркетинговим дослідженням ринку автосервісних послуг, потреб і запитів клієнтів. Для збору зазначеної інформації використовуються різні методи, в тому числі анкетне опитування, замовлення-наряди тощо. Застосування різноманітних способів організації автосервісних послуг, підвищує ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність.

Визначальну роль у створенні конкурентних переваг відіграє також постійна модернізація всіх сфер діяльності підприємства, від поповнення та вдосконалення інструментарію маркетингових досліджень попиту до рівня якості та комплексності післяпродажного обслуговування клієнтів. Тобто для збереження переваг потрібні зміни, вдосконалення, нововведення.

Найбільш типові причини новацій, що дають конкурентні переваги це:

1. Зміна технології може створити нові можливості для розроблення товару, нові способи маркетингу, виробництва або доставки й поліпшення супутніх послуг. Саме вона найчастіше передує стратегічно важливим нововведенням.

2. Часто конкурентна перевага виникає або переходить із рук у руки тоді, коли в покупців з'являються зовсім нові запити або ж їхнє уявлення «ідеального» товару різко змінюється.

3. Конкурентна перевага часто переходить із рук в руки через зміну абсолютної або відносної вартості компонентів виробництва, таких як робоча сила, сировина, енергія, транспорт, зв'язок, засоби інформації та устаткування.

4. Можливість одержання конкурентної переваги з'являється, коли утворюється новий сегмент галузі або відбувається перегрупування існуючих сегментів. Існує можливість не лише вийти на нову групу покупців, а й знайти новий, більш ефективний спосіб випускати деякі види продукції.

5. Зміна політики уряду в таких областях, як стандарти, охорона навколишнього середовища, вимоги до нових галузей і торговельні обмеження, – ще один поширений стимул для новацій, що тягнуть за собою конкурентну перевагу [9].

Для кращого розуміння відобразимо ці причини у вигляді схеми (рис. 4).

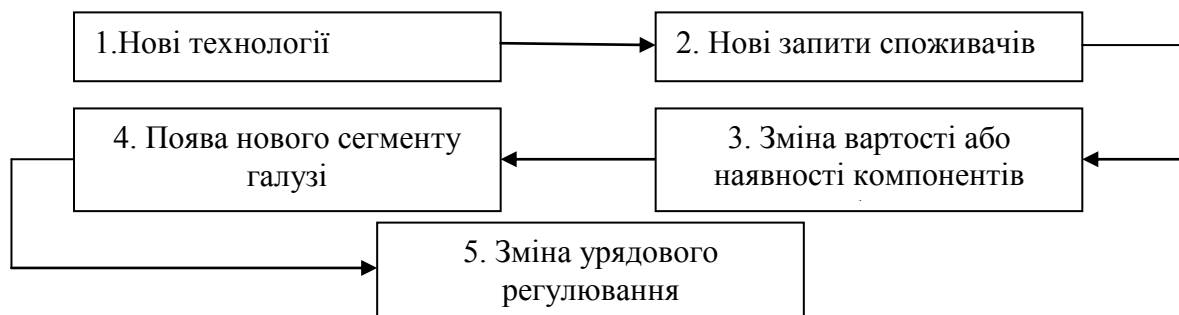


Рис. 4. Типові причини новацій, що дають конкурентну перевагу

З метою скорочення часу на використання замовлень на великих і технічно оснащених автосервісних підприємствах застосовують агрегатний метод ремонту, що передбачає заміну несправного агрегату новим або раніше відновленим. При цьому власники автомобілів встановлюють різницю між ціною нового або відновленого агрегату і знятого з їх автомобіля. Знятий агрегат можна придбати для подальшого ремонту і продажу. Ціни на відновлені агрегати мають бути на 20-40 % нижче цін на нові.

Закордонний досвід показує, що прибутковість при продажу відновлених агрегатів не нижче, ніж при продажу нових [9]. Підвищенню конкурентоспроможності автосервісного підприємства сприяє гнучкість цін, в основі якої лежать пільгові знижки на найбільш популярні ремонти, знижки з нагоди свят, застосування пільгових цін у вечірній і нічний час, у разі великого обсягу замовлення тощо.

Найважливішою умовою підвищення конкурентоспроможності автосервісного підприємства є забезпеченість кваліфікованими кадрами. Ця умова має особливе значення для підприємства, що спеціалізуються на технічному обслуговуванні й ремонті автомобілів іноземного виробництва, і відрізняються більш складною конструкцією.

Отже, для ефективної та прибуткової діяльності автосервісного підприємства необхідне врахування наведених вище чинників, адже вони мають істотний вплив на формування конкурентних переваг.

**Висновки**

В сучасних умовах розвиток станцій технічного самообслуговування ускладнюється світовою фінансовою кризою. При дослідженні проблем діяльності автосервісних підприємств, було виявлено, що для роботи на ринку автосервісних послуг потрібні кваліфіковані кадри, які мають спеціальну освіту. Світові тенденції розвитку ринку автосервісних послуг свідчать про абсолютне переважання на підприємствах автосервісу персоналу з вищою технічною освітою.

Отже, саме реалізація стратегічних засад з підвищення якості професійних послуг, скорочення часу виконання замовлень, диверсифікація виробництва (послуг), застосування гнучкої цінової політики, маркетингу послуг та підвищення загальної культури та репутації автосервісного підприємства дають можливість зміцнити свій рівень конкурентоспроможності і піднятися на наступний щабель розвитку.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. – К. : Друкарня Державної академії керівних кадрів культури і мистецтв, 2006. – 161 с.
2. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 384 с.
3. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М. : «Книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.
4. Воронкова А. Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства / Воронкова А. Е., Пономарьов В. П., Дібніс Г. І. – К. : Техніка, 200. – 152 с.
5. Довгань Л. Є. Стратегічне управління [Електронний ресурс]. – Основні поняття конкурентоспроможності підприємства. Режим доступу: <http://uchebniks.net/book/178-strategichne-upravlinnya-navchalnij-posibnik-dovgan-lye/25-51-osnovni-ponyattya-konkurentospromozhnosti-organizaciyi.html>
6. Гончарук А. Г. Бенчмаркинг як метод управління ефективністю підприємства / А. Г. Гончарук // Труды Одесского политехнического университета. – 2007. – Вып. 1 (27). – С. 253-258.
7. Волгин В. В. Автосервис: маркетинг и анализ / В. В. Волгин. – М. : Изд-во торг. корпорации «Дашков и К», 2004. – 362 с.

8. Напольский Г. М. Технологическое проектирование автотранспортных предприятий и станций технического обслуживания / Г. М. Напольский. – М. : Транспорт, 1985. – 231 с.
9. Міценко Н. Г. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги в сучасних ринкових умовах / Міценко Н. Г., Смик О. С. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. – 312 с.

***Основные направления повышения конкурентоспособности автосервисного предприятия***

***Крахмальова Н. А., Качур Т. А.***

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

*В статье раскрыта сущность понятия «конкурентоспособность предприятия», рассмотрены основные проблемы деятельности предприятия, охарактеризованы основные пути повышения конкурентоспособности автосервисного предприятия.*

***Ключевые слова:*** конкурентоспособность, уровень конкурентоспособности, услуга, бенчмаркинг, конкурентные преимущества

***The main directions of improving the competitiveness of Car company***

***Krakhmalova N. A., Kachur T. A.***

*Kyiv National University of Technologies and Design*

*The article reveals the essence of the concept of «enterprise competitiveness», the main problems of the company, describes the main ways to improve the competitiveness of Car Company.*

***Keywords:*** competitiveness, the level of competitiveness, service, benchmarking, competitive advantage