

ВИБІР І ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДУ ОЦІНЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

ЗМІСТ

ВСТУП	3
1 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН	4
1.1 Конкуренція та її суть	4
1.2 Різновиди показників оцінки конкурентоспроможності підприємств	6
2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	14
2.1. Огляд методів управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств	14
2.2 Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність автосервісних підприємств	15
2.3 Практичне застосування методики самостійної оцінки якості послуг на прикладі СТО Бош Сервіс Автодром місто Вінниця	20
ВИСНОВКИ	29
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	30

ВСТУП

Відповідно до статистичних даних за останні роки Україні значно зросла кількість автомобілів, більшість з яких вживані. Дані зміни відкривають нові можливості для автосервісних підприємств, так як кількість їх потенційних клієнтів зростає, що має прямий вплив на зміни обсягів ринку послуг автосервісу.

В останні роки очікування клієнтів у відношенні автосервісу постійно зростають. Велика увага приділяється якості виконуваних робіт і гарній обробці замовлень. Ціль і вимоги сучасного ринку автосервісних послуг бути визнаним найкращим СТО на ринку незалежних СТО клієнтами і спеціалістами даної галузі, які формують загальне враження.

Клієнти сприймають сервіс як місце в якому надаються якісні послуги і продаються якісні товари. Це притягує нових клієнтів і співробітників оправдовує ціни і забезпечує майбутнє зростання.

Відмінний сервіс неможливо створити за один день і цей процес потребує щоденного використання і створення системи управління якістю.

Ціллю управління якістю являється створення чітко встановленої організаційної структури і організації виробництва з метою забезпечення якості і введення безперервного процесу удосконалення.

Низька якість послуг негативно впливає на імідж підприємства, знижує його конкурентоспроможність.

Успішний сервіс передбачає: високоякісне обслуговування і ремонт, розумні ціни, доставку авто після обслуговування точно в обіцяний час, доброзичливе обслуговування замовників, ефективну і швидку офісну роботу, підготовку документації і тому подібне.

Залежно від виконаної роботи, якості обслуговування клієнтів підприємство може вибудовувати авторитет серед інших таких подібних та мати своїх постійних клієнтів. Чим вища оцінка СТО від користувачів, тим більша довіра до даного СТО серед інших нових потенційних клієнтів.

1 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ РИНКОВИХ ВІДНОСИН

1.1 Конкуренція та її суть

Термін «конкуренція» походить від латинського дієслова *concurrere*, яке у буквальному перекладі означає «збігатися», а у переносному значенні – «суперничати, змагатися». Тобто «конкуренція – це економічне змагання за досягнення кращих результатів у області будь-якої діяльності, боротьба товаровиробників за найбільш вигідні умови господарювання, одержання максимального прибутку».

Великий внесок у дослідження конкурентоспроможності підприємства зробили українські та зарубіжні вчені: Семенов Г.А., Станчевський В.А., Шаповал М.І., Чепура Л.М., Герасимчук В.Г., Покропивний С.Ф., Вітлінський В.В., Наконечний С.І., Колот В.М. та ін. Проте в їхніх дослідженнях не розглядався вплив якості на показники та чинники конкурентоспроможності підприємства окремо.

Конкуренція є визначальним фактором впорядкування цін, стимулом інноваційних процесів (запровадження в виробництво нових винаходів та технологій). Вона сприяє витісненню з виробництва неефективних підприємств, раціональному використанню ресурсів, запобігає диктату виробників-монополістів по відношенню до споживача.

Конкуренція виконує в ринковій економіці наступні функції:

- функція регулювання;
- функція мотивації;
- функція розподілу;
- функція контролю.

Політика держави в області конкуренції спрямована на те, щоби конкуренція могла виконувати свої функції. Керівний принцип "оптимальної

інтенсивності конкуренції" в якості цілей політики в області конкуренції передбачає, що:

- технічний прогрес швидко поширюється щодо виробництва (інновація під тиском конкуренції);
- підприємства гнучко адаптуються до зміни умов, наприклад, до потреб споживачів (адаптація під тиском конкуренції).

Масштаб інтенсивності конкуренції визначається тим, наскільки швидко переваги в прибутку втрачаються в результаті успішного відтворення інновацій конкурентами. В першу чергу це залежить від того, наскільки швидко конкуренти реагують на ривок вперед підприємства-піонера і наскільки динамічним є попит.

Оскільки конкурентоспроможність не є явищем, відокремленим від суб'єкта конкуренції, то її не можна визначити повністю відокремлено від підприємства та ринку, на якому воно функціонує. Таким чином, конкурентоспроможність визначають за умови порівняння одного об'єкта з іншими об'єктами того ж рівня.

На конкурентоспроможність різних підприємств впливають різні чинники, отже, і механізм визначення (розрахунку) конкурентоспроможності об'єктів враховуватиме різні чинники. При цьому виникає потреба в певному кількісному показникові для конкурентоспроможності.

Оскільки конкурентоспроможність залежить від здатності максимізувати створювану споживчу цінність і ґрунтується на наявності у суб'єктів конкуренції переваг, які вони здатні створювати та ефективно використовувати, можна стверджувати, що конкурентоспроможність об'єктів можна визначити, порівнюючи найсуттєвіші показники їхньої діяльності. Отже, метод оцінювання конкурентоспроможності сервісних підприємств має базуватися на факторах, що є визначальними для споживачів послуг з технічного обслуговування та ремонту, а не для підприємств-конкурентів.

Враховуючи дані дослідження, проведеного серед споживачів послуг з технічного обслуговування та ремонту, можна зробити висновок, що функція

конкурентоспроможності має включати показники якості послуг, ціни та часу, що витрачається на отримання послуги.

Особливість функціонування ринку автосервісних послуг потребує брати до уваги ще й такий фактор, як спеціалізація підприємства. Оскільки автосервісні підприємства, що надають різні види послуг або обслуговують різні марки автомобілів не можуть вважатися конкурентами, оскільки діють на різних сегментах ринку. Отже, конкурентоспроможність автосервісних підприємств необхідно оцінювати не на ринку автосервісних послуг країни в цілому, а на певному сегменті. Причому при визначенні сегмента необхідно враховувати його географічно-територіальне розташування, бо доходи населення, а отже і спроможності сплачувати ту чи іншу ціну за технічні послуги залежно від місця проживання, значно різняться. Так, мешканці великих міст та виробничих регіонів мають більший середній дохід у порівнянні з мешканцями малих міст, селищ міського типу та промислово нерозвинених регіонів, що викликає спричиняє коливання цін на аналогічні послуги.

Постійні зміни, що відбуваються на ринку, доводять, що процес конкуренції безперервний. Це доводить несталість рівня конкурентоспроможності для конкретного підприємства, а отже, і необхідність враховувати динамічний характер конкурентоспроможності. Однак дослідження зміни цін, часу на отримання послуг та якості послуг показали, що вони є дискретними величинами і зазвичай не змінюються протягом року. Таким чином, розвиток підприємств автосервісу можна характеризувати як процеси, що відбуваються в зоні динамічної рівноваги, до описання яких можна застосовувати статистичні методи.

1.2 Різновиди показників оцінки конкурентоспроможності підприємств

В світовій економічній науці був розроблений ряд систем показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємств, серед яких широке розповсюдження здобули матричні методи: матриця «ріст / частка», матриця

Бостонської консалтингової групи, матриця Мак-Кінсі, матриця «продукція / ринок», які детально розглянуті в [3]. Дані методи орієнтуються лише на попит і не враховують діяльність конкурентів, які проводять монополістичну політику на ринку.

В ринкових умовах система показників конкурентної ситуації підприємства, крім орієнтації на попит, ще повинна враховувати стратегії і діяльність конкурентів, а особливо «компаній-лідерів», які займають на ринку провідні позиції і застосовують агресивну політику щодо просування своїх послуг. Цим вимогам, на наш погляд, відповідають показники оцінювання конкурентних позицій підприємства, описані в [3].

1. Абсолютна частка ринку, яку займає підприємство:

$$C_1(t) = \frac{P(t)}{P^r(t)}, \quad (1.1)$$

де $P(t)$ – обсяг товарів (послуг) виготовлених (наданих) підприємством в t -му періоді; $P^r(t)$ – загальний обсяг товарів або послуг на ринку за цей же період.

2. Відносна частка ринку:

$$C_2(t) = \frac{P(t)}{P^k(t)}, \quad (1.2)$$

де $P(t)$ – обсяг товарів (послуг) виготовлених (наданих) підприємством; $P^k(t)$ – обсяг товарів (послуг), виготовлених (наданих) підприємством, яке займає на ринку позицію лідера.

3. Показник відносної якості товарів (послуг):

$$C_3(t) = \frac{q(t)}{q^k(t)}, \quad (1.3)$$

де $q(t)$ і $q^k(t)$ – інтегральні показники якості товару (послуги) розглянутого підприємства і компанії, яка займає позицію лідера на ринку, відповідно.

Основна значимість набору показників $C_1(t)$, $C_2(t)$, $C_3(t)$ полягає в тому, що з їх допомогою можна оцінити, як буде надалі складатися ринкова ситуація для підприємства.

Даний набір показників, на наш погляд, частково відображає ринкову позицію підприємства, адже в умовах, коли пропозиція почала перевищувати попит, важливе значення має якість, яка є найважливішим фактором їх конкурентоспроможності. Крім того, важка формалізація цих показників унеможлиблює їх використання.

На основі аналізу літературних джерел вибрані показники для оцінки конкурентоспроможності автотранспортних та автосервісних підприємств, які можна об'єднати в чотири групи (таблиця 1.1).

У першу групу включені показники оцінки прибутковості (рентабельності). До другої групи відносяться показники оцінки ефективності управління автосервісом. До третьої групи увійшли показники ділової активності які характеризують швидкість обертів його коштів. До четвертої групи увійшли показники оцінки ліквідності та ринкової позиції тобто показники які характеризують здатність підприємства розрахуватися за своїми поточковими фінансовими зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші.

За розглянутими показниками можна оцінювати окремі аспекти конкурентоспроможності підприємства, тоді, як конкурентоспроможність особливо послуг сервісу треба оцінювати комплексно за факторами впливу. Жоден з описаних показників не враховує динамічного характеру конкурентоспроможності, що свідчить про обмеженість періоду, протягом якого визначається конкурентоспроможність, і про короткостроковість заходів, спрямованих на розроблення стратегій діяльності та нормативів автосервісного підприємства.

В роботі Дяченко Т.О. [7] пропонується визначати конкурентоспроможність підприємства за допомогою комплексного коефіцієнта, який є добутком показників конкурентоспроможності, що відображають: прибутковість, ефективність управління, ділову активність, ліквідність та ринкові позиції підприємства.

Таблиця 1.1 – Система показників для оцінки конкурентоспроможності

I група	II група	III група	IV група
Прибутковість	Ефективність управління	Ділова активність	Ліквідність та ринкові позиції
1. Загальна рентабельність підприємства $\frac{\text{балансовий прибуток}}{\text{залишок власного і позикового капіталу}} \times 100$ $R_K = \frac{\Pi}{K} \times 100$	1. Співвідношення чистого прибутку та обсягу реалізації послуг $\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{дохід від реалізації послуг}}$ $k_1 = \frac{\text{ЧП}}{\text{Д}}$	1. Віддача всіх активів $\frac{\text{виручка від надання послуг}}{\text{активи}}$ $K_A = \frac{\text{ЧВ}}{\text{А}}$	1. Коефіцієнт поточної ліквідності $K_{\text{лп}} = \frac{\text{поточні активи}}{\text{поточні пасиви}}$ $K_{\text{лп}} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФ1} + \text{ДЗ} + \text{ВО} + 3}{\text{ПЗ}}$
2. Чиста рентабельність $\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{активи}}$ $R_A = \frac{\text{ЧП}}{\text{А}} \times 100$	2. Співвідношення прибутку від основної діяльності та обсягу реалізації послуг $\frac{\text{прибуток від основної діяльності}}{\text{дохід від реалізації послуг}}$	2. Віддача основних фондів $\frac{\text{виручка від надання послуг}}{\text{основні виробничі фонди}}$ $\Phi_B = \frac{\text{ЧВ}}{\text{В}_{\text{CP}}}$	2. Коефіцієнт критичної ліквідності $\frac{\text{поточні активи-запаси}}{\text{поточні пасиви}}$ $K_{\text{лк}} = \frac{\text{ГК} + \text{ПФ1} + \text{ДЗ} + \text{ВО}}{\text{ПЗ}}$
3. Рентабельність власного капіталу $\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал}}$ $R_{\text{BK}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{BK}} \times 100$	3. Співвідношення прибутку від всієї діяльності та обсягу реалізації послуг $k_2 = \frac{\Pi}{\text{Д}}$	3. Віддача власного капіталу $\frac{\text{виручка від надання послуг}}{\text{власний капітал}}$ $K_{\text{BK}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{BK}}$	3. Маневреність власних обігових коштів $\frac{\text{грошові кошти}}{\text{власні обігові кошти}}$ $M_{\text{BOK}} = \frac{\text{ГК}}{\text{P}_K}$
4. Рентабельність виробничих фондів $\frac{\text{чистий прибуток}}{\text{виробничі фонди}}$ $R_{\text{BF}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{F}_{\text{CP}}} \times 100$	4. Співвідношення балансового прибутку та обсягу реалізації послуг $\frac{\text{балансовий прибуток}}{\text{дохід від реалізації послуг}}$ $k_4 = \frac{\Pi}{\text{Д}}$	4. Обіговість дебіторської заборгованості $\frac{\text{виручка від надання послуг}}{\text{середня дебіторська заборгованість}}$ $K_{\text{ДЗ}} = \frac{\text{ЧВ}}{\text{r}_{\text{CP}}^a}$	4. Коефіцієнт автономії $\frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{підсумок балансу}}$ $K_{\text{ABT}} = \frac{\text{P}_K}{\text{B}}$
		5. Обертання обігових засобів $\frac{\text{виручка від наданих послуг}}{\text{оборотні засоби}}$ $K_O = \frac{\text{ЧВ}}{\text{C}_O}$	5. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів $\frac{\text{власні обігові кошти}}{\text{запаси}}$ $K_{\text{ЗАП}} = \frac{\text{P}_K}{3}$
		6. Обертання запасів та витрат $\frac{\text{собівартість реалізованої продукції}}{\text{середній розмір запасів}}$ $K_{\text{OЗ}} = \frac{\text{S}_P}{\text{Z}_{\text{CP}}}$	

Недоліком даного підходу є неврахування якості послуг, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність в сучасних умовах господарювання та відповідно і на ефективність виробничо-господарської діяльності.

Бест Р. [2] пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємства за допомогою таких показників як: витрати на виготовлення продукції, вартість, якість. Науковець систематизував існуючі показники оцінки конкурентоспроможності та згрупував їх за ознакою зміни в часі (поточні або кінцеві) та характером впливу (зовнішні або внутрішні). Він наголошує на необхідності при оцінці якості товарів та послуг врахування показника надійності.

Бондаренко Г.С. [4] пропонує оцінювати конкурентоспроможність продукції на кожній стадії її виробництва і реалізації та на кожному сегменті ринку. Недоліком даного підходу є те, що науковець не розглядає дану проблему з точки зору взаємозв'язку ціни та якості товарів та послуг, який на сьогоднішній день являється ключовим фактором успішної діяльності на ринку.

Як відмічає Базилюк Я.Б. [1] Хоча конкуренція та конкурентні пропозиції багато в чому забезпечують мотивацію до удосконалення, вимога «працювати краще» означає, втім «працювати краще для покупця». Спроба налагодити більш ефективну роботу через перенесення акценту зі споживача на конкурентів може створити переваги над конкурентом, які не потрібні або потрібні меншою мірою, ніж ті, що можна виявити під час орієнтації підприємства на споживача [1].

Таким чином, метою цього наукового дослідження є аналіз методик оцінювання конкурентоспроможності, визначення оптимальної, яка буде заснована на комплексній оцінці та значною мірою орієнтації на споживача. Проте ефективне функціонування станцій технічного обслуговування (СТО) обмежується діяльністю конкурентів, що вимагає створення системи критеріїв оцінювання аналогічних учасників ринку з метою виявлення їх недоліків та переваг. Систему критеріїв оцінювання конкурентоспроможності СТО можна розглядати за такими напрямками:

- місце розташування станції технічного обслуговування;
- ціноутворення;
- асортимент послуг;

- технологічна устаткованість станції технічного обслуговування;
- термін виконання послуг та доставка запасних частин на замовлення;
- рівень технології обслуговування клієнта;
- рівень технології управління запасами;
- кваліфікація персоналу;
- якість обслуговування та ремонту;
- імідж;
- режим роботи;
- правовий захист клієнтів та реагування з боку станції на претензії;
- методи роботи з клієнтами (приймання замовлень, проведення переговорів, рівень консультацій, гарантії на виконання робіт, наявність картотеки постійних клієнтів, естетика, дизайн).

У численних наукових працях, присвячених проблемі конкурентоспроможності, категорію конкурентоспроможності підприємства розглядають як похідну від показника конкурентоспроможності товару [5, 10]

Цей підхід ґрунтується на ототожненні конкурентоспроможності підприємства з конкурентоспроможністю послуг, які надаються на ньому. Враховуючи вищесказане достатньою інформацією для оцінки конкурентоспроможності підприємства є:

- аналіз ринку та обрання найбільш конкурентоспроможних послуг-еталонів для порівняння;
- визначення рівня конкурентоспроможності власних послуг;
- визначення набору порівняльних параметрів послуг;
- розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності наданих послуг.

Цей підхід передбачає залучення покупця до процесу прийняття рішення про користування тими чи іншими послугами і умову повної інформованості споживача про об'єктивні характеристики послуги. При визначенні конкурентоспроможності підприємства через конкурентоспроможність наданих ним послуг важливу роль відіграє концепція інтегральної характеристики

конкурентоспроможності послуги. Інтегральну характеристику конкурентоспроможності послуг розраховують як поєднання багатьох компонентів, які впливають на конкурентоспроможність послуги [5]. Науковці вважають, що конкурентоспроможність послуги – це сукупність її якісних і цінових характеристик, які дають змогу забезпечити конкретний попит споживання [5, 12, 13]. На неї впливає специфіка самих послуг, особливості ринку, індивідуальний попит споживача, інше.

Розширюючи напрацювання цього підходу, запропоновано одну з методик визначення рівня конкурентоспроможності підприємства. Обчислення інтегральної характеристики конкурентоспроможності можна використати для визначення конкурентоспроможності підприємства, якщо її складові взяти не лише складові конкурентоспроможності послуги, але й складові конкурентоспроможності підприємства в цілому.

В зв'язку з цим, на наш погляд, за показник конкурентоспроможності підприємств автосервісу доцільно використовувати інтегральний показник конкурентоспроможності [9]. З урахуванням якісних і вартісних показників інтегральний показник конкурентоспроможності визначається за формулою:

$$K^{KC} = \frac{\sum_{z=1}^Z \left(\frac{\sum_{l=1}^L \frac{M_{zl}^{досл.}}{M_{zl}^{конк.}} W_{zl}}{\sum_{l=1}^L W_{zl}} \cdot V_z \right)}{\frac{\sum_{z=1}^Z \frac{C_z^{досл.}}{C_z^{конк.}} V_z}{\sum_{z=1}^Z V_z}}, \quad (1.4)$$

де $M_{zl}^{досл.}$ – значення окремого l -го показника якості z -го виду послуг на досліджуваному СТО; $M_{zl}^{конк.}$ – середньозважене значення цього ж показника якості у конкурентів; $\frac{M_{zl}^{досл.}}{M_{zl}^{конк.}} > 1$ – при позитивних якостях, $\frac{M_{zl}^{досл.}}{M_{zl}^{конк.}} < 1$ – при негативних якостях; W_{zl} – коефіцієнт важливості l -го показника якості z -го

виду послуг, $0 \leq W_{zl} \leq 1$; L – кількість показників якості; V_z – коефіцієнт важливості z -го виду послуг; $C_z^{\text{досл.}}$ – тариф на z -й вид послуги на досліджуваному підприємстві; $C_z^{\text{конк.}}$ – середньозважений тариф на z -й вид послуги у конкурентів; Z – кількість послуг, які надає підприємство.

Якщо інтегральний показник конкурентоспроможності буде вищий – підприємство займає лідируючі позиції на ринку, якщо ж навпаки – потребує проведення заходів по покращенню конкурентоспроможності наданих ним послуг.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВТОСЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Огляд методів управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств

У світовій практиці найбільш життєздатними виявилися західноєвропейський, американський та японський методи управління конкурентоспроможністю.

Модель управління конкурентоспроможністю західноєвропейських підприємств зводиться до таких положень: ціна продукції має відображати кон'юнктуру ринку; продукцію слід запропонувати своєчасно; рівень конкурентоспроможності продукції повинен відповідати вимогам ринку. Забезпечення рівня конкурентоспроможності при цьому ведеться поетапно. Кожен етап реалізує підготовлена група менеджерів - фахівців з урахуванням конкурентоспроможності [6]. На стадії проектування планують видатки, терміни і рівень конкурентоспроможності; на стадії реалізації здійснюють мотивувальні заходи та заходи контролю; на стадії використання оцінюють видатки протягом гарантійного строку. Споживач може ставити свої вимоги підприємствам до їх конкурентних параметрів, а виробник зобов'язаний вживати конкретних заходів підвищення рівня конкурентоспроможності продукції [6].

В американській системі управління конкурентоспроможністю велику увагу приділяють видаткам, пов'язаним зі створенням продукції із високою конкурентоспроможністю, забезпеченням і підвищенням її рівня. Це видатки на створення конкурентних переваг. Вони складаються із видатків на техніко-технологічний контроль, розроблення і проведення профілактичних заходів, а також із втрат від нереалізованої продукції через її невідповідність базовим параметрам конкурентоспроможності [14].

Японська система комплексного управління конкурентоспроможністю

ґрунтується на професійній підготовці робітників та спрямована на запобігання дефектів, а не на їх виявлення й усунення через проведення контролю технологій над контролем конкурентоспроможності продукції.

Для японських компаній характерною є внутрішня перевірка продукції керівництвом, обговорення проблем із зацікавленими особами, пошук шляхів і засобів поліпшення стану справ [11].

На сьогодні більшість сучасних підприємств автосервісу розглядаються як багатофункціональні структури, орієнтовані не стільки на надання послуг, скільки на задоволення потреб споживачів, а отже, більш схильні до американської системи управління конкурентоспроможністю. Оскільки потреби клієнтів є різноманітними, то перед підприємством автосервісу постає завдання забезпечити індивідуальний підхід до клієнта.

2.2 Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність автосервісних підприємств

Повне задоволення попиту на послуги з технічного обслуговування та поточного ремонту автомобілів можливе не тільки при зростанні кількості підприємств автосервісу, а й при відповідності даних послуг вимогам споживачів. Саме тому, оцінка рівня конкурентоспроможності підприємств автосервісу має базуватися на факторах, що є найбільш вагомими для споживачів – власників автомобілів.

Згідно до даних анкетування споживачів послуг з технічного обслуговування та ремонту автомобілів на першому місці серед критеріїв вибору місця обслуговування знаходиться якість послуг, на другому – ціна послуг, а на третьому – час обслуговування (рис. 2.1).

Таким чином, визначення конкурентоспроможності автосервісних підприємств слід проводити з урахуванням параметрів якості послуг, вартості послуг, та часу, що витрачається споживачами на отримання послуг з технічного обслуговування і ремонту автомобілів.

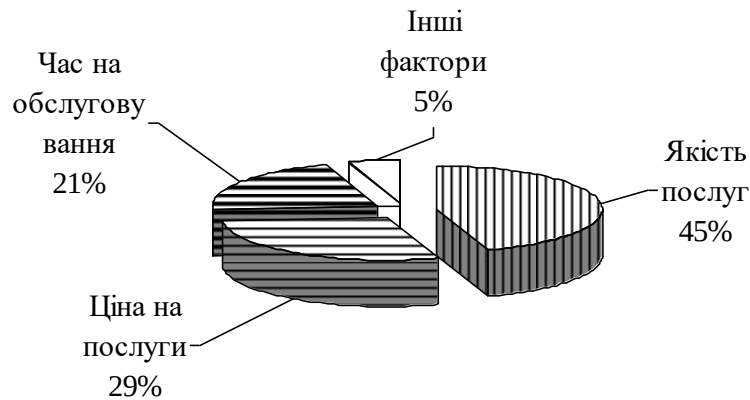


Рисунок 2.1. – Співвідношення між критеріями вибору місця обслуговування і ремонту автомобілів споживачами послуг автосервісу

В умовах сьогодення на ринку автосервісних послуг переважають вільні ціни, тобто їх надавачі можуть встановити будь-яку вартість послуг.

Підвищення вартості автосервісних послуг здійснюється з метою отримання більшого прибутку, проте вона не повинна бути вищою за ринкову. Якщо попит на послуги зростає, це порушить рівновагу, підвищить вартість до встановлення нової ціни попиту. Нова, вища вартість виступає сильним стимулом до збільшення надання послуг. Із збільшенням виробництва зростає пропозиція яка поступово зрівнюючись з попитом, спонукає встановлення нової ринкової рівноваги.

Отже остаточна вартість послуг затверджується ринком: якщо ціна надавача послуг надто висока, вони стануть не затребуваними, якщо ж вона буде занадто низькою – автосервіс не відшкодовує своїх витрат.

Враховуючи вищесказане, границями ціни для надавача автосервісних послуг є: мінімальна ціна дорівнює витратам на їх надання, а максимальна ціна - та, яку диктує ринок.

З даного діапазону керівництво автосервісу повинно визначати оптимальний рівень ціни на послуги, беручи до уваги такі фактори:

- модель конкурентного середовища ринку;

- власні цілі ціноутворення;
- характеристики попиту на послуги;
- витрати на надання послуг;
- ціни конкурентів;
- методи ціноутворення;
- модель конкурентного середовища.

Достатньо складною є проблема оцінки якості послуг, яка визначається сукупністю властивостей і характеристик, які надають їй здатність задовольняти обумовлені потреби. В умовах ринку якість послуги визначається як відповідність вимогам клієнта, які повинні бути чітко сформульовані.

В історії надання послуг сервісу відомі три підходи до оцінювання якості. Перший – індустріальний підхід, відповідно до якого якість розглядають як відповідність стандарту. Стандарти в автосервісі гарантують задану якість виключають випадковості і ставлять на перше місце два ключових фактори успіху: кваліфіковано виконану роботу і поведінку персоналу.

На сучасному етапі цей підхід не можна застосовувати через відсутність стандартів щодо послуг з технічного обслуговування та ремонту.

Другий підхід – маркетинговий – якість розглядають як міру відповідності вимогам ринку. Застосування маркетингового підходу до послуг автомобільного сервісу неможливе через відставання пропозиції від постійно зростаючого попиту – кількості транспортних засобів, що експлуатуються на території України.

Третій підхід – психосоціальний – сприйняття якості клієнтом через зовнішні ознаки, об'єктивні показники та емоціональне задоволення від отримання послуги. Останнє відображено у міжнародних стандартах якості ISO, за якими оцінюючі якість, потрібно враховувати думки споживача (voice of the customer), які визначаються через зіставлення вимог споживача на вході та задоволення споживача на виході. В реаліях сьогодення для задоволення зростаючих вимог споживачів послуг автосервісу необхідно покращувати якість у всіх сферах СТО: попередній запис по телефону, замовлення запасних

частин, зустріч клієнта, діалогове приймання автомобіля на обслуговування, виконання робіт, узгодження допоміжних робіт, підготовка рахунку, передача автомобіля, опитування клієнта.

Оцінка послуги споживачем є кінцевою мірою якості послуги.

Враховуючи вищесказане для адекватного визначення конкурентоспроможності автосервісного підприємства важливо, щоб оцінка якості послуг, здійснювалася самими споживачами, була включена до показників, що складають інтегральний показник якості послуг.

Визначити таку оцінку можна через систему реєстрації рекламаций, претензій, побажань клієнтів. Показник рівня якості обслуговування споживачів визначають за формулою:

$$K_{\text{як}} = \frac{\sum X_1 + \sum X_2}{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3}, \quad (2.1)$$

де X_1 , X_2 , X_3 – оцінка якості послуг клієнтами як «добре», «задовільно», «незадовільно».

Незважаючи на важливість автосервісу, дотепер відсутні ефективні засоби оцінки якості послуг, що пояснюється їх особливостями у порівнянні з продуктовими характеристиками.

Такими особливостями є:

- несприйнятність послуг. Виявляється в утрудненні їх оцінки з боку споживачів;
- споживач найчастіше приймає пряму участь у процесі надання автосервісних послуг;
- послуги споживаються у великих розмірах у той же час коли вони надаються, тобто послуги не можуть складуватися і транспортуватися;
- споживач ніколи не стає власником, купляючи послуги;
- надання послуг - це діяльність (процес), і тому послуги не можуть бути оскаржені за погану якість раніше, ніж споживач їх оплатить.

Дуже важливо враховувати той факт, що якість послуг виявляється, коли надавач послуг і споживач зустрічаються «віч-на-віч». При цьому

можуть виникнути дві ситуації: якщо немає особливих проблем при доведенні послуг до споживача, то надавач може переконати споживача у високій їх якості; якщо виникають проблеми, то ситуацію, як правило, виправити не можна, якою б насправді високою якістю надання послуг не володів автосервіс. Коли споживач оцінює якість послуг, він порівнює деякі фактичні значення параметрів оцінки якості з очікуваними ним величинами цих параметрів, і якщо очікування збігаються, то якість послуг автосервісу визнається ним задовільною. Запропонована блок-схема оцінки якості послуг автосервісу наведена на рис. 2.2.

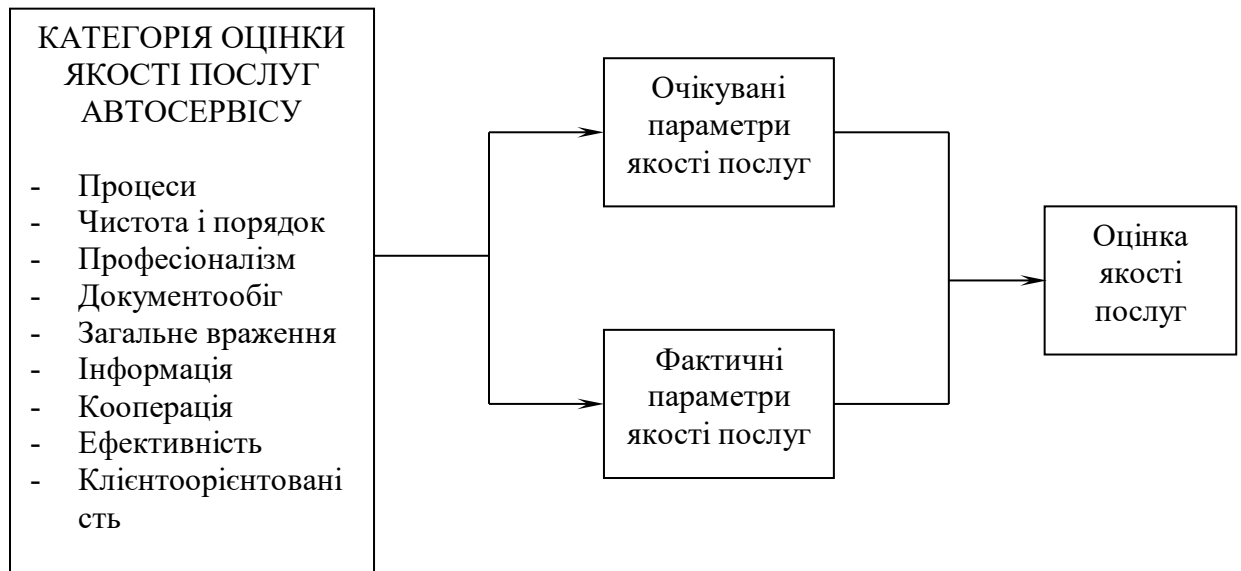


Рисунок 2.2 – Блок-схема оцінки якості послуг автосервісу

Як видно з рисунка для кожної з категорій оцінки якості послуг є дві величини (умовні) – очікувана споживачем і фактична.

Для здійснення самостійної оцінки якості використовується анкетування. Анкети заповнюють споживачі, співробітники і керівники. Співставлення відповідей споживачів з відповідями співробітників і відповідями керівників дає можливість визначити різницю в оцінках наданих послуг. Як свідчить практика, часто те що керівники вважають нормальною якістю може бути незадовільною для клієнта і не відповідає рівню його очікування. Отримана

інформація являється основою для аналізу і наступних активних дій по підвищенню якості автосервісу.

Отримані данні анкет переносяться в узагальнюючу таблицю. В даній таблиці відповідь так відповідає 1, переважно так 2, частково 3, а відповідь ні 4.

В отриманій таблиці по кожному питанню які задають клієнтам, співробітникам і керівникам. визначаються середні значення.

Кожне питання анкети відноситься до однієї з 10 категорій оцінки. Отримані середні значення використовуються для побудови діаграми. Оцінка від 1 до 2 на діаграмі означає гарне виконання критерію, від 2 до 3 відповідає середньому критерію а від 3 до 4 незадовільне.

Аналізуючи дані діаграми керівництво автосервісного підприємства має можливість знаходити та виправляти помилки в процесі організації процесу обслуговування.

2.3 Практичне застосування методики самостійної оцінки якості послуг на прикладі СТО Бош Сервіс Автодром місто Вінниця

Анкетування клієнтів, співробітників та керівників автосервісного підприємства проводилось СТО Бош Сервіс Автодром місто Вінниця яке займається ремонтом і технічним обслуговуванням легкових авто, легкої комерційної техніки, а також продажом автозапчастин. Данні анкет наведені в таблицях 2.1-2.3.

Таблиця 2.1 – Анкета споживачів послуг

	Критерії		Сер едне	К-ть думо к									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
1	Процеси	Чи пояснюють Вам які роботи будуть проводитися з Вашим автомобілем в момент його передачі?	2,5	8	4	3	4	2	1	2	1	3	
2	Процеси	Чи піклуються про вашу мобільність (наприклад, замовляють підмінний автомобіль, пропонують забезпечити квитком на транспорт, викликають таксі і т.п.)?	3,4	7	4	4	3	4	1	4		4	
3	Чистота і порядок	На Вашу думку на станції чисто і охайно?	1,9	8	1	2	1	1	3	2	2	3	
4	Чистота і порядок	Чи відчуваєте ви, що отримали свій автомобіль назад чистим?	2,3	6	3	3	2			1	1	4	
5	Професіоналізм	Чи склалося у Вас враження про автосервіс як про команду професіоналів?	1,9	8	3	2	1	2	2	2	2	1	
6	Професіоналізм	Чи усунули фахівці станції Вашу проблему в повному обсязі?	1,9	8	1	2	1	4	1	1	1	4	
7	Документація	Чи отримали ви копію наряд-замовлення?	2,0	7	1	1	2	1	4		4	1	
8.	Документація	Чи надали Вам додаткові документи, наприклад: про виконання регулювання коліс / повний план ремонту / керівництво користувача або підтвердження читання помилок?	2,9	8	3	1	3	4	3	4	1	4	
9.	Загальне враження	Чи задоволені ви ремонтом і обслуговуванням, виконаним на автосервісі?	2,0	8	2	2	1	2	2	1	2	4	
10.	Загальне враження	Чи скористаєтеся Ви послугами станції знову і порадите станцію комусь ще?	2,0	8	1	3	1	2	2	2	2	3	
11.	Інформативність	Чи отримували Ви протягом останніх 12 місяців запрошення відвідати станцію? (Листом з відповідним акційною пропозицією або відміткою в плані обслуговування, наприклад, про планову заміну мастила)	3,4	8	4	1	3	3	4	4	4	4	

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
12.	Інформативність	Чи звернули Ви увагу на спеціальні акційні пропозиції, під час останнього візиту на станцію?	3,3	7	4	2		1	4	4	4	4
13.	Співробітництво	Чи відчуваєте Ви гарну робочу атмосферу на станції?	2,6	8	3	2	2	3	2	3	2	4
14.	Співробітництво	Чи вважаєте Ви взаємодію і співробітництво фахівців станції зразковим?	2,4	8	3	1	1	3	3	3	2	3
15.	Ефективність	Чи задовольняє Вас час передачі авто, призначений станцією?	1,6	8	1	2	2	3	1	1	2	1
16.	Ефективність	Чи готовий Ваш автомобіль в обумовлені заздалегідь терміни?	1,9	8	3	2	2	2	1	1	1	3
17.	Клієнтоорієнтованість	Чи запропонували Вам чашечку кави, коли ви знаходилися на станції?	2,9	7	4	2	2	3		1	4	4
18.	Клієнтоорієнтованість	Чи дружньо до Вас поставилися на станції?	1,8	8	2	2	2	2	1	2	1	2

Таблиця 2.2 – Анкета співробітників СТО

	Критерії		Середнє	К-ть думок						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Процеси	Чи можете Ви виконувати роботу без перерв на: (очікування допомоги колег, отримання уточнюючих деталей, інформаційних запитів тощо)?	2,5	6	2	2	2	3	2	4
2	Процеси	Чи складається сервіс план ремонту автомобіля відповідно до рекомендацій підприємства-виробника на автосервісі при кожному обслуговуванні?	2,5	6	3	3	3	2	1	3
3	Чистота і порядок	Чи завжди при роботі використовуються: чохли на сидіння, накидки на крила, рульове управління, килимки?	1,5	6	1	1	2	1	2	2
4	Чистота і порядок	Чи завжди спеціальні інструменти, які використовуються в роботі, повертаються на місце після проведення робіт?	1,7	6	1	1	2	3	1	2
5	Професіоналізм	Чи відчуваєте ви себе добре підготовленим (навченим) для виконання вашої ділянки роботи?	1,8	6	1	2	1	3	1	3
6	Професіоналізм	Чи складається з вами план ваших майбутніх навчань на регулярній основі?	2,7	6	3	4	2	3	2	2
7	Документообіг	Під час початку роботи обізнані ви з усією інформацією про клієнта і про домовленості з ним, необхідні для виконання робіт	2,5	6	2	4	2	2	2	3

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
8	Документобіг	Чи проводиться остаточна перевірка виконаних робіт відповідно до принципу 4-х очей і фіксується результат?	2,8	5		4	3	3	1	3
9	Загальне враження	Чи подобається вам працювати на автосервісі?	1,5	6	1	1	2	2	1	2
10	Загальне враження	На вашу думку процес управління СТО та організації роботи знаходяться на належному рівні?	2,0	6	1	2	2	3	2	2
11	Інформативність	Чи є інформаційна дошка для співробітників станції і чи є актуальною інформація на ній?	3,7	6	2	4	4	4	4	4
12	Інформативність	Чи проводиться опитування співробітників на регулярній основі (як мінімум 1 раз в квартал)?	3,7	6	3	4	4	4	3	4
13	Співробітництво	Чи є права і обов'язки співробітників фіксованими і відомими кожному?	1,7	6	1	2	2	2	2	1
14	Співробітництво	На станції рівень співпраці між співробітниками досить високий?	1,3	6	1	1	1	2	1	2
15	Ефективність	Коли ви приступаєте до роботи (для всіх замовлень) чи запасні частини готові?	2,5	6	2	3	2	4	1	3
16	Ефективність	Чи всі необхідні документи (наряд-замовлення, рахунки і т.д.) доступні в процесі роботи?	1,8	6	1	2	2	2	2	2
17	Клієнтоорієнтованість	Чи вважаєте ви оформлення кімнати відпочинку клієнтів привабливим, а стіл замовлень забезпеченим актуальною необхідною інформацією	2,2	6	1	4	3	2	1	2
18	Клієнтоорієнтованість	У разі надходження скарги від клієнта, чи обговорюється ця ситуація і чи вживаються заходи, щоб дана ситуація не повторилася знову?	2,0	6	1	3	2	3	1	2

Таблиця 2.3 – Розширена анкета для керівників автосервісу

	Оригінал питання	Середнє	К-ть думок		
1	2	3	4	5	6
1.	Чи пояснюють споживачеві на вашому СТО які роботи будуть проводитися з його автомобілем в момент його передачі?	1,0	2	1	1
2.	Чи піклуються про мобільність споживача на вашому СТО (наприклад, замовляють підмінний автомобіль, пропонують забезпечити квитком на транспорт, викликають таксі і т.п.)?	2,0	2	2	2
3.	Чи виконується на СТО робота без перерв на: (очікування допомоги колег, отримання уточнюючих деталей, інформаційних запитів тощо)?	3,5	2	4	3
4.	Чи складається сервіс план ремонту автомобіля відповідно до рекомендацій підприємства виробника на автосервісі при кожному обслуговуванні?	2,0	2	2	2

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
5.	Чи ведеться у вашій майстерні статистика шлюбів?	2,0	2	2	2
6.	На Вашу думку на станції чисто і охайно?	1,0	2	1	1
7.	Чи відчуває споживач на вашу думку, що отримав свій автомобіль назад чистим?	2,5	2	3	2
8.	Чи завжди при роботі використовуються: чохли на сидіння, накидки на крила, рульове управління, килимки?	2,0	2	3	1
9.	Чи завжди спеціальні інструменти, які використовуються в роботі, повертаються на місце після проведення робіт?	2,0	2	3	1
10.	Чи складається у споживача на вашу думку враження про СТО як про команду професіоналів?	1,0	2	1	1
11.	Чи усувають на вашу думку фахівці станції проблеми з автомобілями споживачів в повному обсязі?	2,0	2	2	2
12.	Чи всі працівники відчувають себе добре підготовленими (навченими) для виконання відповідної ділянки роботи?	1,0	1	1	
13.	Чи складається з працівниками план їх майбутніх навчань на регулярній основі?	3,5	2	4	3
14.	Чи видають на СТО копію наряд-замовлення?	2,0	2	3	1
15.	Чи надають споживачеві додаткові документи, (наприклад: про виконання регулювання коліс, повний план ремонту, керівництво користувача або підтвердження читання помилок)?	2,0	2	3	1
16.	Під час початку роботи чи обізнані ваші працівники з усією інформацією про клієнта і про домовленості з ним, необхідні для виконання робіт	2,5	2	4	1
17.	Чи проводиться працівниками остаточна перевірка виконаних робіт відповідно до принципу 4-х очей і фіксується результат?	2,5	2	3	2
18.	На вашу думку споживачі задоволені ремонтом і обслуговуванням, наданими на автосервісі?	2,0	2	2	2
19.	На вашу думку скористаються споживачі послугами станції знову і порадять станцію комусь ще?	1,5	2	2	1
20.	Працівникам подобається працювати на вашому СТО?	1,5	2	1	2
21.	На вашу думку як оцінюють працівники процес управління СТО та організацію роботи на ньому?	1,0	2	1	1
22.	Чи відправляють на СТО споживачам протягом останніх 12 місяців запрошення відвідати станцію? (Листом з відповідною акційною пропозицією або відміткою в плані обслуговування, наприклад, про планову заміну мастила)	1,0	2	1	1
23.	Чи звертають споживачі увагу на спеціальні акційні пропозиції, під час візиту на станцію?	1,0	2	1	1
24.	На вашому СТО є інформаційна дошка для співробітників станції і чи є актуальною інформація на ній?	3,0	2	4	2
25.	Чи проводиться опитування співробітників на регулярній основі (як мінімум 1 раз в квартал)?	3,0	2	4	2
26.	Чи відчувають на вашу думку споживачі гарну робочу атмосферу на станції?	1,0	2	1	1
27.	Чи вважають на вашу думку споживачі взаємодію і співробітництво фахівців станції зразковим?	2,0	2	2	2
28.	Чи є права і обов'язки співробітників фіксованими і відомими кожному?	1,0	2	1	1

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
29.	На станції рівень співпраці між співробітниками досить високий?	2,0	2	2	2
30.	Чи типовий на вашу думку для споживача час передачі авто, призначений станцією?	1,5	2	2	1
31.	Чи виконуються на вашому СТО роботи в обумовлені заздалегідь зі споживачами терміни?	2,5	2	3	2
32.	Коли працівники приступають до роботи (для всіх замовлень) чи запасні частини готові?	3,0	2	4	2
33.	Чи всі необхідні документи (наряд-замовлення, рахунки і т.д.) доступні працівникам в процесі роботи?	2,5	2	3	2
34.	Чи пропонують на СТО споживачам чашечку кави, коли вони знаходилися на станції?	1,5	2	2	1
35.	Чи дружньо відносяться до споживачів на станції?	1,5	2	2	1
36.	Чи вважаєте ви оформлення кімнати відпочинку споживачів привабливою, а стіл замовлень забезпеченим актуальною необхідною інформацією	2,0	2	3	1
37.	У разі надходження скарги від клієнта, чи обговорюється ця ситуація і чи вживаються заходи, щоб дана ситуація не повторилася знову?	1,5	2	2	1

Таблиця 2.4 - Середні значення критеріїв оцінки якості послуг СТО Бош
Сервіс Автодром місто Вінниця за групами опитуваних

Критерії	Споживач	Співробітник	Керівник
1. Середня оцінка	2,36	2,24	1,94
2. Процеси	2,93	2,50	2,13
3. Порядок і чистота	2,07	1,58	1,88
4. Професіоналізм	1,88	2,25	2,00
5. Документообіг	2,47	2,64	2,25
6. Загальне враження	2,00	1,75	1,50
7.Інформативність	3,33	3,67	2,00
8. Співробітництво	2,50	1,50	1,67
9. Ефективність	1,75	2,17	2,38
10. Клієнтоорієнтованість	2,27	2,08	1,63

По результатах відповідей споживачів співробітників та керівників будуються діаграми виконання критеріїв оцінки (рис 2.3-2.5)

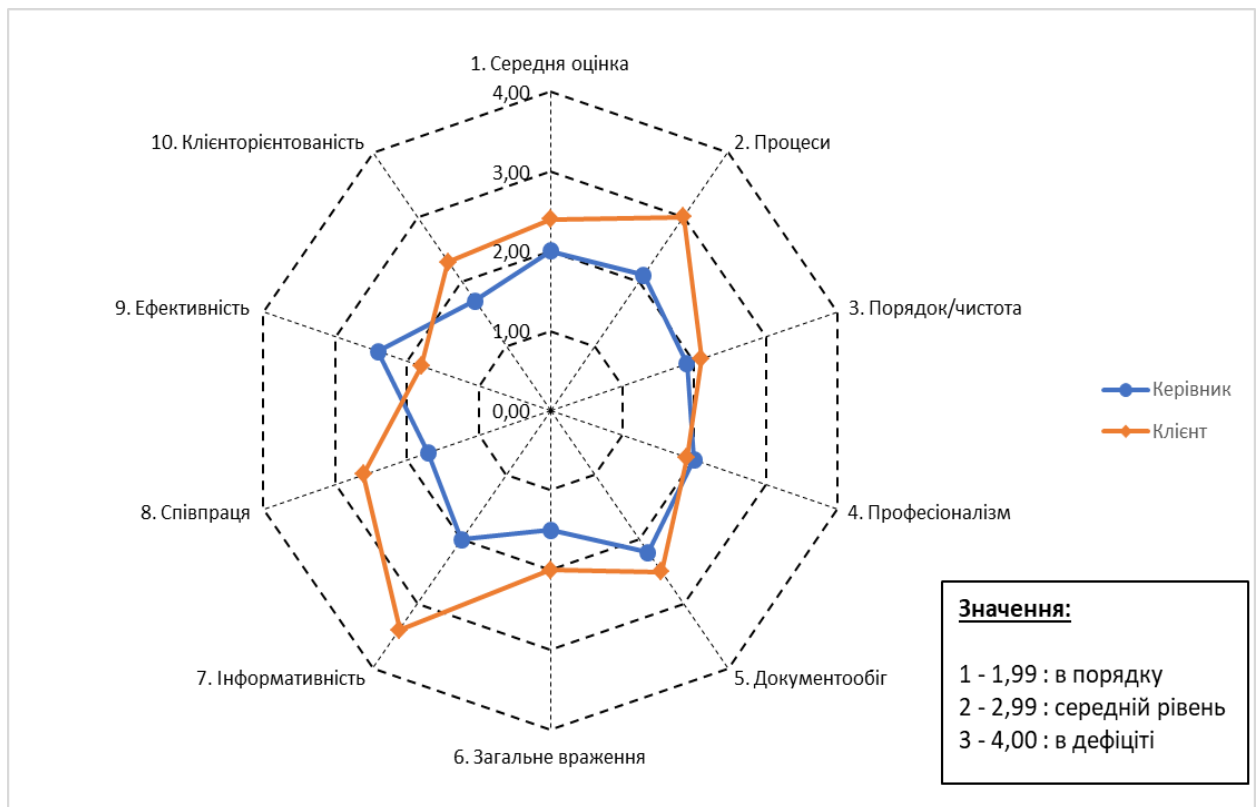


Рисунок 2.3 - Діаграма споживач-керівник

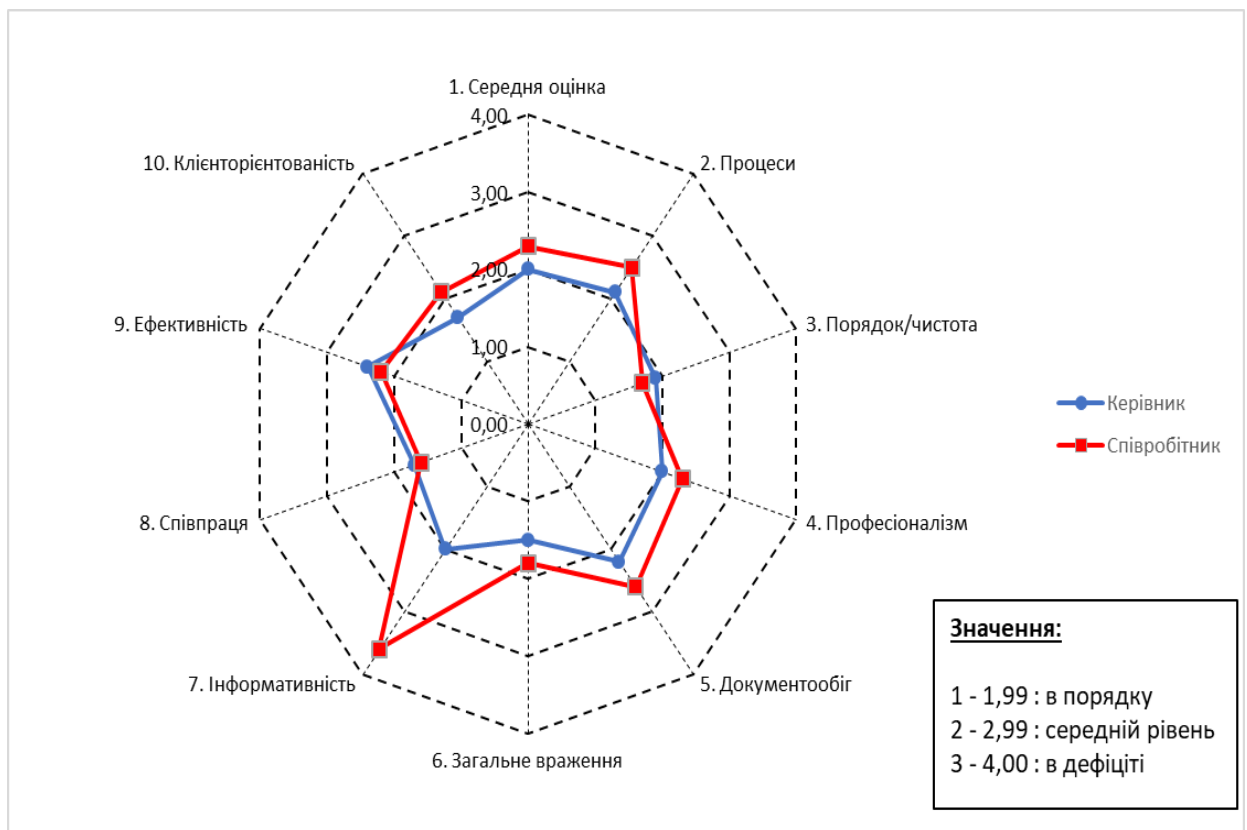


Рисунок 2.4 - Діаграма співробітник-керівник

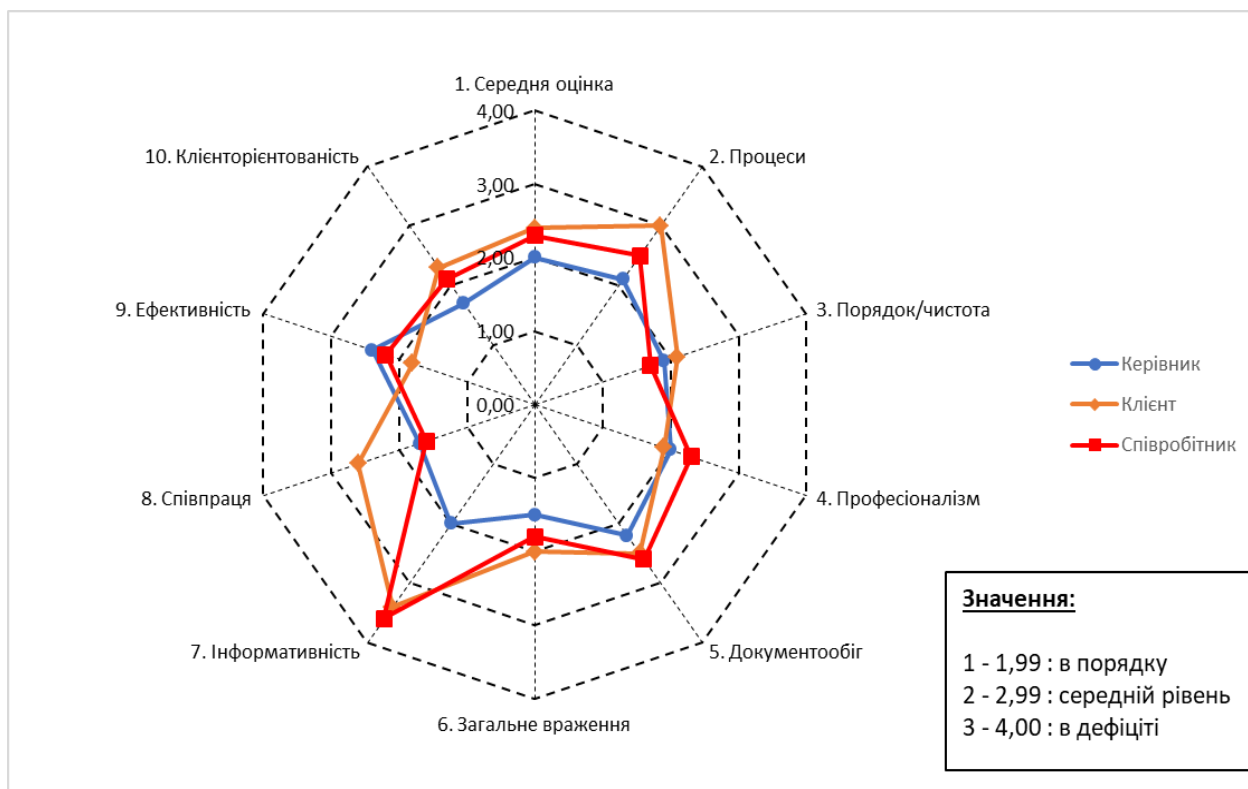


Рисунок 2.5 – Діаграма загальна

Отримана загальна діаграма дає можливість стверджувати що найбільші проблеми на даному СТО стосуються критерію інформативності. Також дана діаграма дає можливість побачити різницю в сприйнятті даної проблеми між споживачами і співробітниками які наголошують на її наявності і керівниками які не помічають проблем в даному напрямку.

Отже приходимо до висновку, що стосовно проблем інформативності працівникам даного СТО необхідно розсилати споживачам листи з відповідними акційними пропозиціями, встановити інформаційні дошки для споживачів та співробітників станції й постійно слідкувати за оновленням інформації на них. Запорукою успіху може бути перевірка післяремонтного стану автомобіля телефонним дзвінком клієнтові. Експериментальні дослідження показали що середньостатистичний клієнт ділиться своїми позитивними емоціями з 3-ма – 5-ти своїми товаришами чи родичами. А про негативний досвід клієнт розповідає 14-тьом і більше людям.

Необхідно проводити регулярні опитування серед споживачів та співробітників адже управління якістю - це системний контроль виробничих процесів і їх постійне удосконалення із залученням всіх співробітників. При цьому ключовими сферами для контролю являються: якість запасних частин, навчання спеціалістів, організація роботи, відношення до клієнтів та відносини в колективі.

Також даному СТО для популяризації своїх послуг доцільно проводити моніторинг та аналіз автосервісного ринку, виявляти тенденції та зміни потреб споживачів автосервісних послуг, враховувати парк автомобілів та напрямки його зміни, постійно проводити оцінку рівня конкурентоспроможності СТОА та якості автосервісної послуги, визначати шляхи диверсифікації діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Проведений аналіз основних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності підприємств показав, що існуючі методи оцінки характеризують далеко не всі складові, які впливають на конкурентоспроможність автосервісних підприємств.

2. Аналіз показників оцінки конкурентоспроможності дає можливість стверджувати що більшість показників, на наш погляд, частково відображають ринкову позицію підприємства та не враховують зростаючі інтереси споживачів.

3. Дослідження факторів впливу на конкурентоспроможність автосервісних підприємств показало що найважливішим на сьогоднішній день є якість наданих послуг.

4. Розроблена методика самостійної оцінки якості послуг автосервісу, яка базується на співставленні оцінок споживачів співробітників і керівників.

5. Практичне застосування методики самостійної оцінки якості послуг було продемонстровано на СТО Бош Сервіс Автодром місто Вінниця яке займається ремонтом і технічним обслуговуванням легкових авто, легкої комерційної техніки, а також продажом автозапчастин. Для даного підприємства було встановлено наявність проблеми стосовно критерію інформативності та виявлено різницю в сприйнятті даної проблеми між споживачами і співробітниками та керівництвом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Базилюк Я.Б. Конкурентоспроможність національної економіки: сутність та умови забезпечення: монографія. Київ: НІС, 2002. 132 с.
2. Бест Р. Маркетинг от потребителя: учебник. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2008. 760 с.
3. Бідняк М. Н., Біліченко В.В. Виробничі системи на транспорті: монографія. Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2006. 176 с.
4. Бондаренко Г.С. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.02 – Харків, 2004. 20 с.
5. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників: навч. посіб. Київ: Бліц-Інформ, 2003. 592 с.
6. Дікань В.Л., Савчук В.І. Управління конкурентоспроможністю корпорацій в Європі: підруч. Київ: Знання, 2004. 208 с.
7. Дяченко Т. О. Визначення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств та стратегії її підвищення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.07.04. Київ, 2002. 22 с.
8. Литвиненко Я.В. Сучасна політика ціноутворення: навч. посіб. Вид. 2-ге, переробл. і допов. Київ: МАУП, 2003. 240 с.
9. Огневий В.О. Визначення конкурентоспроможності підприємства автомобільного транспорту в ринкових умовах при виборі стратегії розвитку. зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Вінниця : ВНТУ, 2015. С. 96-97.
10. Савчук В.І. Системи управління конкурентоспроможністю: підруч. Київ: Знання, 2002. 310 с.
11. Такамацу К. Методи управління конкурентоспроможністю японських виробників: монографія. Київ: Бліц-Інформ, 2004. 398 с.
12. Ухачевич Я.П. Управління конкурентоспроможністю продукції промислових підприємств. *Вісник ДУ «Львівська політехніка»*. 1998. Вип. 353.

С. 122 – 127.

13 Хамел Г., Прахалд К. Конкурируя за будущее: учебник. Москва : Олимп-Бизнес, 2000. 216 с.

14 Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебное пособие Изд. 2-е, перераб. и доп. Питер, 2002. 448с.