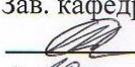


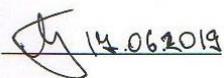
**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ФГБОУ ВО «АмГУ»**

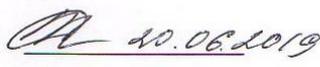
Факультет Экономический  
Кафедра Экономической безопасности и экспертизы  
Направление подготовки 38.03.06 – Торговое дело  
Направленность (профиль) образовательной программы Коммерция

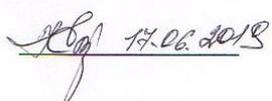
ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
 Е.С. Рычкова  
«20» 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: повышение конкурентоспособности организации по оказанию услуг  
автосервиса в городе Благовещенске (на примере ИП Масальский А.Б.)

Исполнитель  
студент группы 575-об (А)  14.06.2019 А.В. Луговцов

Руководитель  
доцент, к.э.н.  20.06.2019 Е.С. Рычкова

Нормоконтроль  17.06.2019 Н.Б. Калинина

Благовещенск 2019

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет: экономический

Кафедра: экономической безопасности и экспертизы

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой

Е.С. Рычков

« 5 » 09 2018

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной бакалаврской работе (проекту) студента Луговцова Андрея Вячеславовича

1. Тема выпускной бакалаврской работы «повышение конкурентоспособности организации по оказанию услуг автосервиса в городе Благовещенске (на примере ИП Масальский А.Б.)»

(утверждено приказом от 15.04.2019 № 847-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 17.06.2019 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: учебная и методологическая литература, интернет ресурсы

4. Содержание выпускной бакалаврской работы (проекта) (перечень подлежащих разработке вопросов) Теоретические аспекты анализ и оценка конкурентоспособности предприятия; Оценка конкурентоспособности организации по оказанию услуг автосервиса в городе Благовещенске на примере ИП Масальский А.Б.; Экономическое обоснование путей повышения конкурентоспособности организации по оказанию услуг автосервиса в городе Благовещенске на примере ИП Масальский А.Б.

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): 16 таблиц, 9 рисунков, 1 приложение.

6. Дата выдачи задания: 05.09.2018

Руководитель выпускной бакалаврской работы (проекта): Рычкова Евгения Сергеевна

Задание принял к исполнению (дата): 05.09.2018

 \_\_\_\_\_ (подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 59 с., 16 таблиц, 9 рисунков, 52 источников, 1 приложение

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ, ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, АССОРТИМЕНТ, ДОЛЯ РЫНКА, ЦЕНОВОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО, КОНКУРЕНТ.

Цель выпускной квалификационной работы – повышение конкурентоспособности организации по оказанию услуг автосервиса в городе Благовещенске.

Объект исследования – маркетинговая среда фирмы.

Предмет исследования – факторы конкурентоспособности.

В процессе работы изучались основные аспекты конкурентоспособности торгового предприятия, проведен финансово-экономический анализ деятельности ИП Масальский Андрей Борисович, анализ конкурентоспособности предприятия. Предложены и обоснованы с экономической точки зрения мероприятия по повышению конкурентоспособности деятельности ИП Масальский Андрей Борисович.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические аспекты анализ и оценка конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Конкурентоспособность предприятия и ее сущность	7
1.2 Обзор существующих факторов конкурентоспособности предприятия	11
1.3 Современная концепция управления конкурентоспособностью предприятий	15
2 Оценка конкурентоспособности организации по оказанию услуг авто-сервиса в городе Благовещенске на примере ИП Масальский А.Б.	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	24
2.2 Оценка внешней и внутренней среды	27
2.3 Оценка факторов конкурентоспособности предприятия	32
3 Экономическое обоснование путей повышения конкурентоспособности организации по оказанию услуг автосервиса в городе Благовещенске на примере ИП Масальский А.Б.	39
3.1 Пути повышения конкурентоспособности ИП Масальский А.Б.	39
3.2 Расчет затрат на мероприятия	44
3.3 Прогноз эффективности мероприятий с учётом затрат	47
Заключение	49
Библиографический список	51
Приложение А Образец Анкеты	56

## ВВЕДЕНИЕ

Конечная цель любой компании - победить в конкурсе. Победа как естественный результат постоянных и грамотных усилий компании. Достигнуто это или нет, зависит от конкурентоспособности товаров, услуг организации и от конкурентоспособности самого предприятия.<sup>1</sup>

Актуальность данной темы заключается в том, что в современных условиях в России усиливается конкуренция, в результате чего руководство организаций находится в постоянном поиске новых (соответствующих обстановке на рынке) способов управления организациями и методов повышения конкурентоспособности.

Повышение конкурентоспособности организаций является одной из самых важных составляющих успеха национальной экономики. Достижение высокого уровня конкурентоспособности является важной задачей для каждой компании, стремящейся занять стабильную позицию на рынке. Сектор услуг является одним из важнейших секторов экономики, где актуальна проблема повышения конкурентоспособности. Автосервис - отдельная деятельность, которая становится все более востребованной в России. Это связано с увеличением количества автомобилей, ухудшением и неоднородностью внутреннего автопарка, плохими дорожными условиями. Владельцам автосервисов требуется постоянно повышать уровень качества услуг и ассортимента, так как автовладельцы стали более требовательны, что усложняет проблему обеспечения конкурентоспособности организации.

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет прояснить текущую ситуацию, определить его положение на рынке, предложить решения насущных проблем в сфере производства, управления или маркетинга. Поэтому актуальность темы данной работы не вызывает сомнений.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Светушков, С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения. Ульяновск, 2017. С. 137-138.

<sup>2</sup> Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2018. С. 85-86.

Цель выпускной квалификационной работы – повышение конкурентоспособности организации по оказанию услуг автосервиса в городе Благовещенске.

Объект исследования – внешняя и внутренняя среда фирмы.

Предмет исследования – конкурентоспособность фирмы.

Для преодоления поставленной цели предопределим постановку и решение следующих задач:

- изучить теоретические вопросы конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- разработать меры по повышению конкурентоспособности.

Информационной базой исследования являются финансовые справочники, учебники, периодическая литература, финансовая и организационная документация ИП Масальский Андрей Борисович, г. Благовещенск.

Методы исследования. Применялись теоретические и практические методы исследования (методы финансового, экономического, организационного анализа).

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1 Конкурентоспособность предприятия и ее сущность

С середины 1970 годов концепция конкурентоспособности выходит на центральное место в оценке мировых экономических позиций России. В сложившихся условия складывается ситуация жёсткой конкуренции отечественных товаров с импортными, поэтому организациям необходимо осваивать методы конкуренции, соответствующие «рынку покупателя». Уровень конкурентоспособности фирмы должен указывать на экономическое состояние организации и стать одним из критериев оценки состоятельности или несостоятельности организаций и дополнить уже существующие. Способность управлять конкурентоспособностью жизненно важна для всех предприятий и организаций, так как это умение позволяет не просто «держаться на плаву», но и даёт возможность стать лидером на рынке. Вопросу изучения конкурентоспособности предприятий, а также его оценке посвящены работы: Е. П. Еолубкова, А. Н. Печенкина, А. Елухова, А. П. Ерадоваи. т.д.

Но, несмотря на значительный объем работ, посвященных этой проблеме, существует множество различий в понимании и оценке категории «конкурентоспособность». Данное определение имеет множество альтернативных вариантов и их относительность, а также различия в подходах к оценке и анализу конкурентоспособности находятся на совершенно разных уровнях, но мы постараемся выделить и обобщить данный термин.

Прежде всего, следует отметить, что мы различаем конкурентоспособность товаров, конкурентоспособность организаций, производителей товаров, различных отраслей, стран и регионов. Между всеми этими уровнями существует тесная связь: конкурентоспособность целой страны или отрасли в итоге зависит от способности конкретных производителей производить конкурентоспособные товары.

Базисной категорией всех уровней конкурентоспособности является «конкурентоспособность продукта», а это значит, что эта категория лежит в основе конкурентоспособности.

«Конкурентоспособность товара можно рассматривать как степень привлекательности товара для потребителей, которая определяет возможность удовлетворения целого комплекса их требований».<sup>3</sup>

Зачастую категорию «конкурентоспособность организации» намеренно приравнивают к категории «конкурентоспособность товара». Например, Родионова Л.Н. считает следующее: «В условиях конкурентоспособности предприятия его реальная и потенциальная способность в реальном выражении разрабатывать, производить и продавать продукцию, более привлекательную для потребителей, чем товары конкурентов по ценовым и неценовым характеристикам».<sup>4</sup>

Но на самом деле конкурентоспособность товара является элементом или частью, но недостаточным условием конкурентоспособности предприятия. Организация может производить конкурентоспособную продукцию, но этого не всегда достаточно, чтобы быть конкурентоспособным. Такая ситуация сложилась у множества отечественных предприятий военно-промышленного комплекса и это один из наиболее ярких примеров данного явления.

Мы можем выделить следующие основные различия между концепциями конкурентоспособности товара и предприятия:

- оценка конкурентоспособности товара может применяться конкретно к каждому виду товара, в то время как конкурентоспособность предприятия охватывает весь ассортимент товаров и услуг, а также все виды производственно-хозяйственной деятельности, осуществляемой предприятием (финансовая, инвестиционная деятельность и т. д.);
- признание конкурентоспособности как товаров, так и предприятий на рынке. В то же время, в отличие от оценки конкурентоспособности продукта,

---

<sup>3</sup> Синяева, И. М. Маркетинговые коммуникации. М., 2017. С. 112-113.

<sup>4</sup> Родионова, Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции. М., 2017. №1. С. 21-22.

оценку конкурентоспособности предприятия обеспечивает не только потребитель, но и производитель. Это предприятие, которое решает, выпускать ли этот продукт при определенных условиях. Продукты и предприятия имеют разные периоды времени в своем жизненном цикле. Если предметом исследования является текущая оценка конкурентоспособности, фактор времени не имеет определенной ценности, но когда речь идет о долгосрочном аспекте, следует иметь в виду, что жизненный цикл предприятия обычно более продолжителен, несколько поколений продуктов. Однако иногда жизненный цикл продукта превышает жизненный цикл предприятия (например, при производстве основных товаров товарной группы, в случае банкротства и реорганизации предприятия и т. д.).

Давайте проанализируем определения категории «конкурентоспособность компании», приведенные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р. А. «Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на этом рынке. Он определяет способность противостоять конкуренции по сравнению с аналогичными объектами на этом рынке».<sup>5</sup>

Ивахник Д. «Конкурентоспособность промышленного предприятия - это сложная характеристика субъекта хозяйствования на определенный период времени на конкретном рынке, отражающая его превосходство над конкурентами по ряду определяющих показателей - финансово-экономический, маркетинговый, производственно-технологический, кадровый и экологический, а также способность субъекта к безаварийному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям окружающей среды».<sup>6</sup>

Эти авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то есть каждое предприятие сравнивается со своими

---

<sup>5</sup> Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2018. С. 45-46.

<sup>6</sup> Ивахник, Д. Е. Анализ конкурентоспособности. Тюмень, 2017. С. 38-39.

конкурентами по различным характеристикам. Такой методологический подход к оценке конкурентоспособности предприятия достаточно распространен и довольно удобен с точки зрения, как логического восприятия, так и математического описания. Тем не менее, это не отражает всю глубину категории «конкурентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков:

- выбор одного или нескольких конкурентов в качестве базы для сравнения, позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки ситуации на отраслевом рынке;

- основное внимание уделяется сравнению показателей конкурентов, в то время как проблема современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям окружающей среды остается вне поля зрения.

Систематической оценки конкурентоспособности нет: сравниваются как локальные, так и интегральные параметры предприятия без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменений.<sup>7</sup>

Почти все вышеприведенные определения рассматривают категорию «конкурентоспособность предприятия» как постоянную, но, как и многие другие экономические категории, это не так: компания может быть конкурентоспособной в определенный период времени и в следующий период (в соответствии, изменились рыночные условия, и изменилась внешняя среда) - неконкурентоспособна. Таким образом, конкурентоспособность предприятия - это категория, которая зависит от многих факторов и изменяется во времени.

В то же время «конкурентоспособность предприятия» нельзя отождествлять с конкурентоспособностью продукта: хотя концепция конкурентоспособности продукта является базовой, но по отношению к конкурентоспособности предприятия она является ее составляющей.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Портер, М. Конкуренция. М., 2015. С. 265-266.

<sup>8</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга. М., 2017. С. 322-323.

Если мы рассматриваем конкурентоспособность предприятия как относительную категорию, то необходимо определить базу сравнения, чтобы получить наиболее объективные результаты:

- конкурентоспособность предприятия является переменной величиной;
- конкурентоспособность предприятия должна показывать способности предприятия к адаптации в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды;
- конкурентоспособность предприятия является сложным комплексным показателем, то есть его оценка не может быть сведена к определению единого показателя.

Таким образом, исходя из данных приведённых в данном подразделе, мы можем сформулировать следующее определение: конкурентоспособность предприятия - это сложная характеристика предприятия, которая характеризует его способность в любое время обеспечивать свои конкурентные преимущества, а также готовность адаптации в условиях постоянно меняющейся окружающей среды. Так же в данном подразделе приведены основные различия между концепциями конкурентоспособности товара и предприятия. Представлены недостатки оценки конкурентоспособности как отличительной категории, когда каждое предприятие сравнивается со своими конкурентами по различным характеристикам. Определена база сравнения конкурентоспособности организаций. Для более объективных результатов оценки.

## **1.2 Обзор существующих факторов конкурентоспособности предприятия**

Под факторами конкурентоспособности бизнес-структур понимают явления или процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые обуславливают изменение уровня конкурентоспособности предприятия.

По словам М. Портера, важно различать конкурентоспособность благодаря врожденным факторам и достигнутым из других источников. Наиболее важные факторы конкурентоспособности, которые обеспечивают высокий уровень

конкурентоспособности организаций, формируются внутри региона (страны) посредством различных специфических процессов, специфичных для конкретной территории. Учитывая современные условия постоянно изменяющейся окружающей среды на первое место выходит не количество факторов в определённый момент времени, а скорость создания новых факторов их совершенствование и адаптация к требованиям области применения.<sup>9</sup>

М. Портер разделил все существующие факторы. Влияющие на конкурентоспособность организаций на несколько типов.

Сначала о главном и разработанном. Основными факторами являются географическое положение страны, климатические условия, природные ресурсы, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила.

Развитые факторы - современная инфраструктура для обмена информацией, высокотехнологичное производство, высококвалифицированные кадры.

Все факторы конкурентоспособности в зависимости от степени их специализации делятся на общие и специализированные. Общие факторы, к которым М. Портер относит кадры с высшим образованием, систему автомобильных дорог используются в более широком спектре отраслей.

Специализированные факторы – это факторы, применяемые в одной или ограниченном числе областей, например персонал, имеющий узкую специализацию, конкретный раздел знаний в какой-либо отрасли и другие факторы.

Другим принципом классификации является разделение факторов конкуренции на естественные и искусственно созданные. Природные факторы включают природные ресурсы, географическое положение и искусственно созданные технологии, технологии, экономическую среду и т. д.

Как отмечает М. Портер, многие отечественные авторы (Ивахник Д.Е.<sup>10</sup>, Р.А. Фатхутдинов<sup>11</sup>) всех факторов конкурентоспособности предприятия предлагают разделить весь набор факторов на внешние и внутренние. Внешние фак-

---

<sup>9</sup> Портер, М. Конкуренция. М., 2015. С. 278-279.

<sup>10</sup> Ивахник, Д. Е. Анализ конкурентоспособности. Тюмень, 2017. С. 2.

<sup>11</sup> Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2018. С. 3.

торы - это социально-экономические и организационные отношения, которые позволяют предприятию создавать продукты (услуги), которые являются более привлекательными по цене и неценовым характеристикам. Внутренние факторы - это объективные критерии, которые определяют способность предприятия обеспечивать собственную конкурентоспособность.

Мы согласны с мнением ученых, которые считают, что отсутствие классификации конкурентных факторов, предложенное М. Портером, заключается в том, что в нем выявляется только один признак их разделения на группы (в зависимости от степени специализации), не уточняя, какой принцип используется при выделении основных, развитых, природных и искусственно созданных факторов.

Подходы к классификации факторов конкурентоспособности, которые мы рассмотрели, позволяют нам систематизировать их с учётом различных признаков, в зависимости от:

- степени специализации факторов: общая и специализированная;
- источника: натуральный и искусственно созданный;
- степени контроля, который идёт от государства и организации: неконтролируемый государством, контролируемый государством и неконтролируемый предприятием, контролируемым предприятием;
- приоритетного воздействия: основное и развитое;
- среды предприятия принято различать внешние и внутренние факторы конкурентоспособности. Внешние факторы способны влиять на организацию, независимо от её действий.

В то время как внутренние почти полностью определяются руководством компании, которая способна самостоятельно выбирать способ развития конкурентоспособности.

Конкурентоспособность всегда следует повышать, важно принимать решение только по каким факторам, поскольку факторы могут влиять как на повышение конкурентоспособности предприятия, так и на снижение. Факторы - это то, что помогает превратить возможности в реальность. Организации, учи-

тывающие все факторы конкурентоспособности могут увеличить количество конкурентных преимуществ в своей отрасли.

Конкурсный процесс полностью зависит от свободы тех, кто имеет лучшие идеи или руководствуется более сильным желанием обслуживать рынок, предлагая лучшие возможности. Другими словами, он имеет конкурентные преимущества.<sup>12</sup>

Конкуренция является движущей силой конкурентных отношений и служит основой для формирования и проявления конкурентоспособности на различных уровнях.<sup>13</sup>

Конкурентные преимущества и конкурентоспособность связаны между собой, так как конкурентные преимущества являются элементом конкурентоспособности в целом и способствуют её достижению, из этого следует, что конкурентные преимущества являются первичными по своей сути.

А реализация конкурентной стратегии организации позволяет занимать конкурентные позиции, которые отображают её конкурентоспособность. Конкурентоспособность, по нашему мнению, является результатом, который фиксирует наличие конкурентных преимуществ; без последнего конкурентоспособность невозможна.

---

<sup>12</sup> Завьялова, В. Н. Международная конкурентность и ее оценка. М., 2018. С. 38-39.

<sup>13</sup> Синяева, И. М. Маркетинговые коммуникации. М., 2017. С. 154-155.

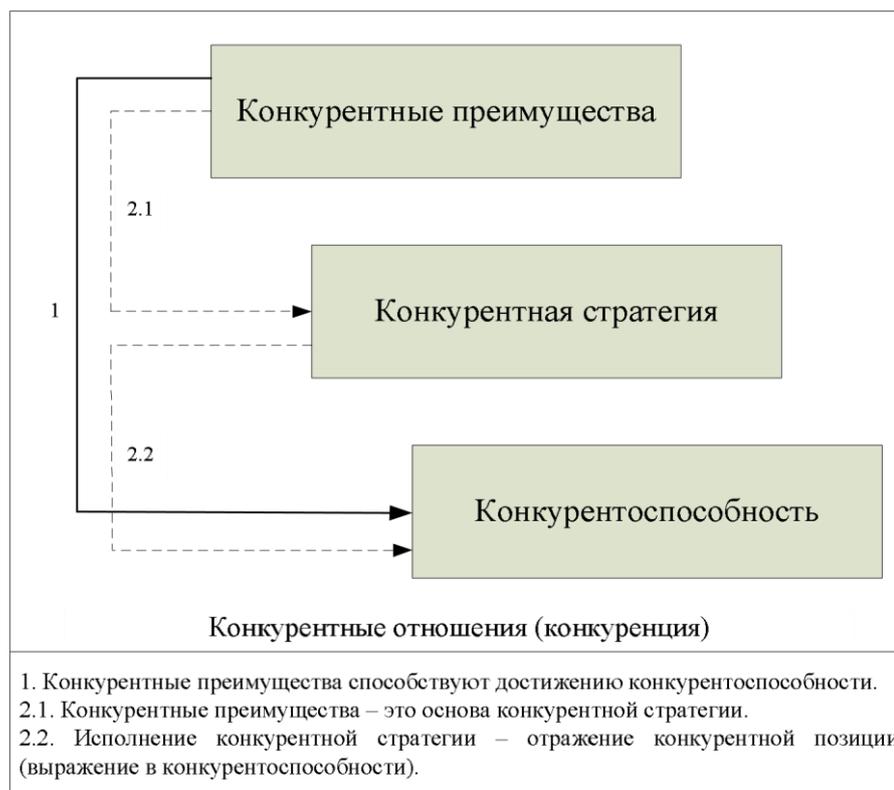


Рисунок 1 - Связь понятий в системе конкурентных отношений

Анализируя данные мы можем сказать, что конкурентные преимущества имеют основополагающее значение в структуре конкурентных отношений. Конкурентная стратегия тесно связана с конкурентными преимуществами, потому что они составляют её основу и позволяют достичь ей конкурентоспособности. Обобщая мнения авторов, изучающих проблемы конкурентных преимуществ, выделим некоторые свойства конкурентных преимуществ:

- конкурентное преимущество является элементом системы конкурентных отношений;
- конкурентное преимущество проявляется в наличии конкуренции;
- относительное конкурентное преимущество;
- конкурентное преимущество присуще динамичному характеру;
- специфика проявлений по отношению к рынку и времени;
- необходимость применять системный подход в изучении и формировании из-за разнообразного воздействия факторов, определяющих конкурентное преимущество.

Таким образом, в данном подразделе был рассмотрен подход к классификации факторов конкурентоспособности с учётом различных признаков. Представлена сама классификация факторов конкурентоспособности. Определена связь понятий в системе конкурентных отношений. Описаны свойства конкурентных преимуществ.

### **1.3 Современная концепция управления конкурентоспособностью предприятий**

Успех в конкурентной борьбе может быть обеспечен путем принятия управленческих решений, которые требуют изменения традиционного поведения субъектов бизнеса на рынке и повышения роли интеллектуальной работы.

Ивахник Д. Е.,<sup>14</sup> Фатхутдинов Р. А.<sup>15</sup> считает, что на сегодняшний день достигнуто определенное исчерпание традиционных путей повышения конкурентоспособности в России. Эта точка зрения является объективной и мы с ней согласны, поэтому мы предлагаем разработку компетентного подхода к предпринимательству, хотя основные методологические условия и концептуальное и категориальное устройство этого метода в бизнесе только начинают определяться. В то же время, например, в образовании теоретические и практические условия основанного на компетентности подхода получают все более широкое развитие, будучи одним из составных компонентов формирования личной сосредоточенной парадигмы.

Интересно, что изначально в бизнесе появился компетентностный подход, но в настоящее время он более развит в сфере образования. В коммерции нет аналогов компетентностного подхода, которые могли бы использоваться в сфере образования. В связи с этим существует опасность как увеличения разрыва, образовавшегося между потребностями предпринимательства и образовательных программ, так и несоответствия методов и форм организации бизнеса перспективам развития современного развивающегося общества.

---

<sup>14</sup> Ивахник, Д. Е. Анализ конкурентоспособности. Тюмень, 2017. С. 2.

<sup>15</sup> Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М., 2018. С. 3.

Интересно, что первоначально именно в бизнесе появился подход основанный на компетентности, но теперь он получил развитие в образовании. В деловой среде нет никаких аналогов основанных на компетентности, которые активно используются в области образования. В этом отношении есть опасность увеличения пробелов, образовавшихся между требованиями предпринимателей и образовательных программ, и несоответствиями методологии и формы организации бизнеса перспективам развития современного, быстроразвивающегося общества.

Изучение компетенций является частью изучения многих областей знаний. Термин «компетентность» ни в коем случае не является изобретением нашего времени. Первое упоминание этого термина, согласно словарю Вебстера, относится к 1596 году, но до сих пор в научной литературе не содержится общепринятого определения термина «компетенция». Данный термин в разных научных дисциплинах объясняется по-разному. Например, в юриспруденции компетенция представляет собой совокупность прав и полномочий, закрепленных за субъектом на законных основаниях. В «Современном экономическом словаре» даны следующие определения: «Компетенция – умения, навыки и знания в какой-либо сфере деятельности, жизни». «Компетенция (от лат. Competens) - совокупность полномочий, которые органы или лица имеют или должны иметь в соответствии с законами, правилами, уставами, положениями».<sup>16</sup> В контексте управления знаниями под компетенцией понимается сумма конкретных умений, знаний, способностей и навыков, связанных с деятельностью компании.<sup>17</sup>

В качестве внутренних компетенций целесообразно выделить наличие:

- проверенных и эффективных коммерческих процессов (стимулирование сбыта, разработка стратегий, продажи, работа в сфере маркетинга, разработка рекламной);

---

<sup>16</sup> Котлер, Ф. Основы маркетинга. М., 2017. С. 451-452.

<sup>17</sup> Данилевская, И. К. Рекламный винегрет: размышления и советы менеджера по рекламе. М., 2014. №1. С. 17-19.

- достаточной квалификации сотрудников.

Стратегия развития компании, направленная на достижение лидерства на рынке, должна представлять собой комплекс мер, направленных на укрепление ключевых компетенций и нейтрализацию слабых сторон деятельности предприятия.<sup>18</sup>

Знание организацией своих основных компетенций, является одним из главных критериев при разработке стратегии. Это позволяет:

- сосредоточиться на том, что получается лучше всего, на лучшем способе использования ваших ресурсов;

- создать границы на пути проникновения конкурентов на рынок;

- снизить риски, сократить цикл разработки и вывести на рынок новые продукты (услуги)<sup>19</sup>.

Теоретические знания компетенций сосредоточены на внутренних особенностях организации. В этом состоит его существенное различие от модели пяти сил Портера. В работах Э. Пенроуза, К. Прахалада, Д. Титса, Б. Вернерфельта и других, на основе знаний компетенций и ресурсов, много внимания уделено внутренним конкурентным преимуществам организации и возможности выйти на новые рынки, создать новые виды деятельности с их помощью.<sup>20</sup>

Ресурсы (существенные, несущественные, финансовые, человеческие или интеллектуальные) в отличие от компетенций - то, что введено в работу организации извне. В то же время успех предприятия во многом зависит от того, как эффективно оно преобразует имеющиеся ресурсы в готовый продукт.

В последнее время экономисты стали активно рассуждать на тему влияния нематериальных ресурсов, на способность организации быть конкурентоспособной и удерживать свои конкурентные позиции. В частности, это выража-

---

<sup>18</sup> Маркетинговые исследования рынка импортных косметических средств по уходу за кожей. М., 2018. № 3. С. 12-14.

<sup>19</sup> Шушкин, М. А. Оценка конкурентоспособности предприятия. М., 2018. № 3. С. 15-16.

<sup>20</sup> Тарасенко, Е. К. Уровень конкурентоспособности предприятия как базовый результат эффективности использования ресурсов. М., 2018. № 4. С. 31-33.

ется в принципиально новой гипотезе, что в настоящее время долгосрочность конкурентоспособности организации основана не на материальных, а на нематериальных ресурсах и эффективности их использования. Возможно, это связано с переходом на конкурентные преимущества, основанные на материальных ресурсах, что противоречит традиционному подходу. Устойчивое конкурентное преимущество является результатом рационального сочетания исключительных ресурсов и возможностей, которые ограничены и их трудно воспроизвести (повторить). Ключом к конкурентоспособности является наличие устойчивого конкурентного преимущества. На рисунке 8 изображён процесс формирования и реализации конкурентных преимуществ организации.



Рисунок 2 - Процесс формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия

Первым этапом идёт формирование несущественных ресурсов организации, в том случае, если организация уже функционирует, пересмотр нематериальных ресурсов. На втором этапе конкурентные преимущества формируются

на основе нематериальных ресурсов. Третий этап очень важен для формирования конкурентных преимуществ, потому что инвестиции в нематериальные ресурсы, в дальнейшем определяют их эффективность. Четвёртым этапом следует комбинирование двух видов ресурсов, а их рациональная связь создаёт компетенцию, пятым этапом. Завершающим этапом процесса формирования и реализации конкурентных преимуществ является формирование конкурентных преимуществ, после реализации, которых процесс формирования возобновляется. Из этого следует, что в процессе формирования конкурентных преимуществ возникает неразрывная связь между материальными и нематериальными ресурсами компании. Компетенции создаются путем инвестирования материальных ресурсов в нематериальные активы и служат источником конкурентных преимуществ.

Для исследователей представляет интерес именно то, какие нематериальные активы способны создать уникальность компании, сформировать ее конкурентные отношения и, в конечном итоге, повысить ее экономический потенциал. Преимущество, которое конкуренты не могут себе позволить в это время, может быть получено путем накопления знаний, опыта и навыков в определенной области. Это может сделать компанию уникальной по своему использованию и другим ресурсам. Для любой предпринимательской структуры знания и опыт становятся сегодня основным стратегическим ресурсом.

В условиях современного экономического развития появление на рынке нового, даже неординарного продукта дает компании некоторое конкурентное преимущество. Принято считать, что организация, имеющая в своём штате большее количество сотрудников в сравнении с организациями-конкурентами, имеет больший потенциал к развитию и совершенствованию. Из всего, сказанного выше можно сделать вывод, что именно персонал предприятия, который обладает компетенциями, является наиболее устойчивым конкурентным преимуществом организации.

Конкурентное преимущество, основанное на эффективном управлении сотрудниками, сложно скопировать, и это явная выгода от внедрения инноваций в управление персоналом.<sup>21</sup>

После разработки стратегии организации, руководству необходимо определить компетенции персонала, которые в дальнейшем понадобятся для реализации разработанной стратегии.

Что касается компетенции, то можно также говорить о ее жизненном цикле, поскольку основные параметры компетенции меняются со временем, характеризуются делением на регулярные и измеримые интервалы: формирование (приобретение) компетенции, активное использование, вымирание (устаревание).<sup>22</sup>

Жизненный цикл компетенции – это отрезок времени, на протяжении которого элементы компетенций находятся в соответствии с условиями рынка и внутренней и внешней среды (рисунок 3).

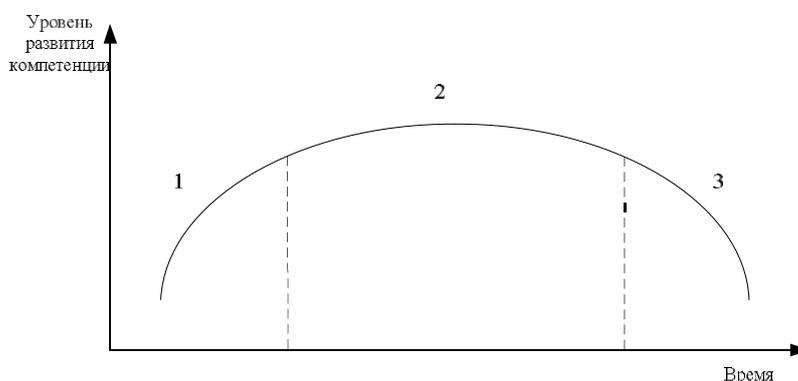


Рисунок 3 - Жизненный цикл компетенции предприятия

Обозначения жизненного цикла компетенции предприятия:

- под цифрой 1 – приобретение (формирование) знаний;
- под цифрой 2 – активное использование;
- под цифрой 3 – устаревание.

<sup>21</sup> Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. М., 2017. С. 213-214.

<sup>22</sup> Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. М., 2018. С. 89-90.

Сегодня в любой профессии наблюдается значительная отмена квалификации, и поэтому поддержание компетенций на необходимом уровне определяет необходимость управления ими. Управление компетенциями - это процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом для организации для выполнения своих основных задач в соответствии со стратегией развития. Если вы не совершаете контрольных действий, компетенция со стадии эффективного использования переходит в стадию вымирания и организация терпит убытки. Чтобы не допустить этого, необходимо:

- постоянное совершенствование компетенций (развитие сотрудников, постоянное обучение, поддержание профессиональных навыков, навыков общения, разработка новых продуктов);

- эскалация (изменение) деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Пошаговый метод целесообразно использовать в стратегическом планировании. Это означает, что каждый последующий шаг добавляет ресурсы, изменяет их пропорции и тем самым формирует стратегический ресурсный потенциал. В то же время потенциал становится сложным как в отношении изменений внешней среды, на которые компания обязана реагировать, так и капитальных затрат.

Из этого следует, что на основе конкурентных преимуществ, позволяющих должным образом оценить происходящее и адаптироваться к изменениям и сложным ситуациям, формируются конкурентные преимущества.

Такой подход является рациональным по нескольким причинам.

Во-первых, в современных условиях сложно прогнозировать изменения внешней среды и угадывать ее влияние на деятельность предприятия, несмотря на то, что эти изменения могут быть долгосрочными. Во-вторых, уже накопленный стратегический потенциал может иметь высокую реакцию на измене-

ния и в то же время позволять им управлять этими изменениями, как во внутренней, так и во внешней среде организации<sup>23</sup>.

Сервисная деятельность, в том числе деятельность автосервисных предприятий, является как управленческой (персонал, процессы, ресурсы, системы и т. д.), так и трансформационной, что требует макрокомпетентности.

Но достижение макрокомпетентности в такой сфере услуг, как автосервис, где роль персонала играет ведущую роль, невозможно без повышения компетентности персонала.

Компетенция – является основой стратегического преимущества, вопрос в то, сможет ли эта компетенция стать конкурентным преимуществом.

Подход, основанный на знании компетенций даёт возможность разработать систему, которая будет отвечать требованиям бизнеса, управления персоналом объединять их коммерческими процессами. Мобильность трудовых ресурсов будет достигнута только в случае, если компетентностный подход реализован в полной мере и объединяет в себе образование и дополнительное обучение. Основным преимуществом данного подхода является, его внедренческий потенциал и гибкости.<sup>24</sup>

Функции и элементы компетентностного подхода в целом представлены на рисунке 4.

На всех этапах жизненного цикла необходимо осуществлять изучение конкурентоспособности и делать это регулярно. С таким подходом, будут приниматься своевременные решение об оптимальных изменениях ассортимента услуг, товарного ассортимента, это даст возможность расширения рынка, улучшения качества и модернизации организации, что позволит занимать лидирующие позиции на рынке и т.д.

---

<sup>23</sup> Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. М., 2018. С. 92-93.

<sup>24</sup> Ефферин, В.П. Оценка конкурентоспособности. М., 2018. С. 55-57.

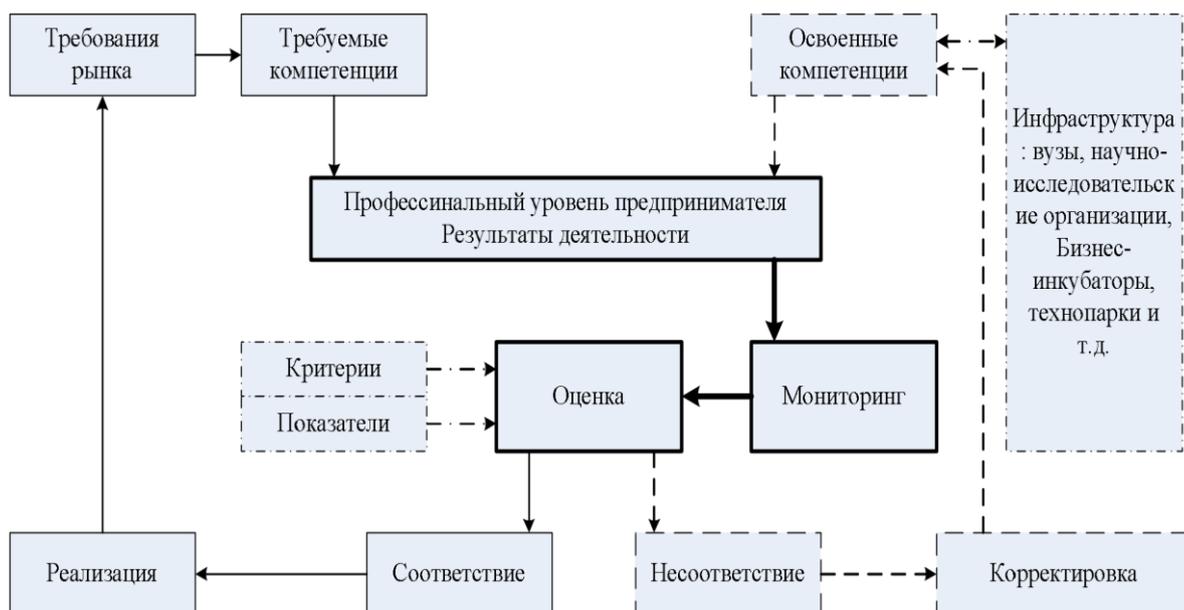


Рисунок 4 - Функции и элементы компетентностного подхода в бизнесе

В данном подразделе мы рассмотрели современную концепцию управления конкурентоспособностью предприятия. Выделены внутренние компетенции организации. Рассмотрен процесс формирования и реализации конкурентных преимуществ организации и жизненный цикл компетенций. Описаны основные элементы компетентностного подхода.

## 2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ АВТОСЕРВИСА В ГОРОДЕ БЛАГОВЕЩЕНСКЕ НА ПРИМЕРЕ ИП МАСАЛЬСКИЙ А.Б.

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

ИП Масальский Андрей Борисович уже на протяжении более 10 лет оказывает услуги автосервиса в г. Благовещенск. Основным видом деятельности является «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств». ИП присвоены ИНН 280103723015 и ОГРНИП 305280106100071.

Факторы оказывают существенное влияние на уровень спроса на автосервис: рост количества автомобилей, старение автопарка, низкий технический уровень, способ открытого хранения автомобилей в России, зачастую суровый климат, плохие дороги, а также не всегда высокое качество автосервиса и др.

Автосервис в отличие от других видов услуг имеет несколько особенностей:

- высокая технологичность услуг предоставляемых автосервисными организациями. В связи с растущим давлением конкурентов, для поддержания конкурентоспособности есть необходимость в постоянном обновлении технологий работы, закупке нового, более совершенного оборудования;

- широкий спектр услуг и товаров, большое количество поставщиков товаров;

- высокая цена услуг, так как сотрудники автосервисов удовлетворяют потребности потребителей за счёт дополнения услуги материалами.

- так же благодаря прогрессу и развитию в сфере машиностроения, происходит постоянно расширение спектра услуг автосервиса.

Организационная структура предприятия представлена на рисунке 5.

На ИП Масальский А.Б. официально работает 15 человек, в отделе продаж 3 человека с высшим образованием, ремонт и техническое обслуживание осуществляет 9 человек, в отделе бухгалтерии 2 человека и генеральный директор.

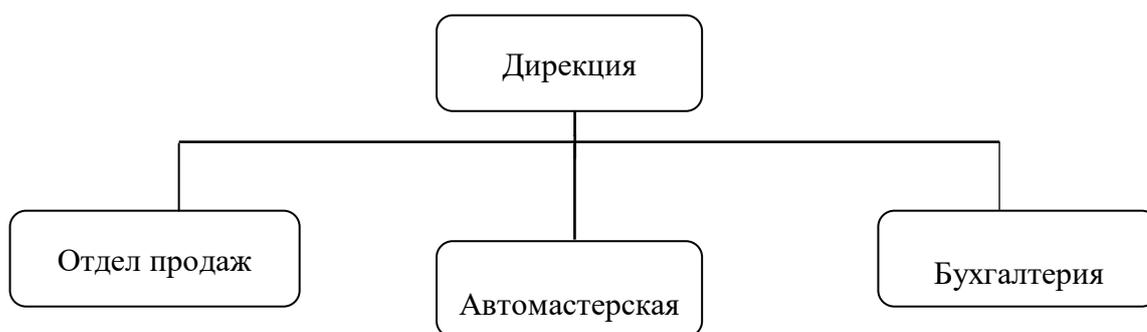


Рисунок 5 - Организационная структура предприятия ИП Масальский Андрей Борисович

Используя бухгалтерский баланс 2016 – 2018 гг. ИП Масальский А.Б. была составлена таблица основных экономических показателей.

Анализ динамики основных экономических показателей приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Анализ динамики основных экономических показателей ИП Масальский А.Б. за 2016 – 2018 гг.

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Отклонение 2017 г. от 2016 г.		Отклонение 2018 г. от 2017 г.	
				тыс. руб.	в %	тыс. руб.	в %
Выручка, тыс. руб.	52099	59543	62313	7444	11,9	2770	3,9
Себестоимость продаж, тыс. руб.	33427	35731	37013	2304	5,3	1282	2,8
Валовая прибыль, тыс. руб.	18672	23812	25300	5140	27,5	1488	6,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	4937	9049	10240	4112	27,5	1191	6,3
Средняя величина активов, тыс. руб.	55278	56649	57226	1371	2,5	577	1,01
Средняя величина оборотных активов, тыс. руб.	6535	6932	7164	397	6,1	232	3,3
Рентабельность продаж, в процентах	9,5	15,2	16,4	-	21,2	-	3,4

Опираясь на данные таблицы можно сделать вывод, что выручка организации с каждым годом увеличивалась, в 2017 году произошёл скачок на 11,9 %, это связано с проводимой в 2017 году рекламной кампанией.

В изменении объёма прибыли также наблюдается увеличение, отклонение 2018 года от 2016 года составило 6628 тыс. руб., увеличение произошло на 35,5 %. Это вызвано небольшим увеличением цены услуг и товаров.

По показателю чистой прибыли произошло повышение на 4112 тыс. руб. или на 27,5 % в 2017 году и на 1191 тыс. руб. или на 6,3 % в 2018 году.

Себестоимость продаж увеличилась в отчётном году по сравнению с 2017 годом на 2,8 % или на 1282 тыс. руб. Увеличение себестоимости продаж говорит о том, что затраты на продажу товаров увеличились по сравнению с предыдущим годом.

За 2018 год организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 16 копеек с каждого рубля выручки. При этом имеет место положительная динамика рентабельности продаж по сравнению с данным показателем за аналогичный период года, предшествующего отчетному (9 копеек).

В данном подразделе мы рассмотрели организационную структуру ИП Масальский А.Б. Проведён анализ динамики основных экономических показателей автосервиса.

## **2.2 Оценка внешней и внутренней среды**

В связи с увеличением количества автомобилей в городе Благовещенске, а так же учитывая то, что в современных условиях в России усиливается конкуренция, ухудшаются дорожные условия, сильно возросла необходимость организаций оказывающих услуги автосервиса.

На рисунке 6 представлены доли основных услуг в обороте автосервиса.

Доли основных услуг в обороте автосервиса составляют: покрасочные работы – 13 %, слесарные работы – 46 %, кузовные работы – 23 %, шиномонтажные и балансировочные работы – 10 %, продажа запчастей (без установки) – 8 % (рисунок 6).

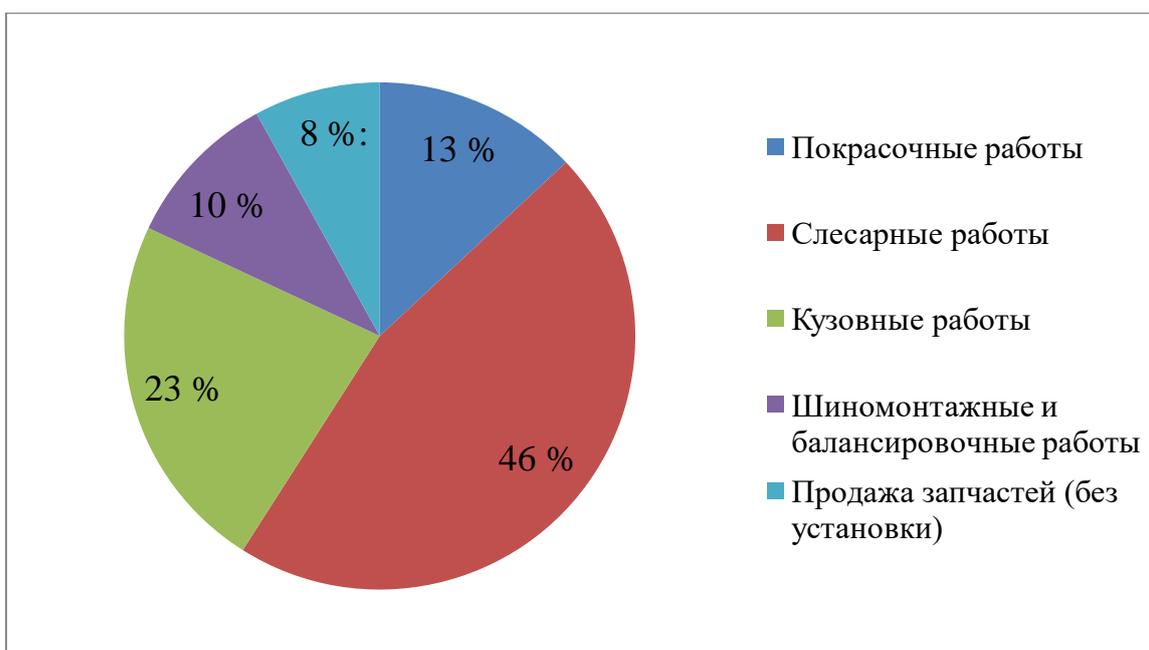


Рисунок 6 - Доли основных услуг в обороте автосервиса в 2016-2018 гг.

Самый низкий процент в доле основных услуг в обороте автосервиса занимает продажа запасных частей на автомобили без установки. Из этого можно сделать вывод, что организация проводит, не достаточно вкладывается в сбыт продукции. Так как в настоящее время в стране сложилась сложная экономическая ситуация и показатели среднего дохода на душу населения и средней заработной платы невысокие, все организации занимающиеся услугами автосервиса не завышают цены, так как есть возможность потерять клиентов со средними доходами. Так, люди всё чаще ремонтируют свои автомобили самостоятельно.

При определении конкурентов были приняты во внимание следующие характеристики автосервиса:

- место нахождения;
- спектр предлагаемых услуг;
- уровень известности автосервиса;
- результаты анкетирования (Приложение А).

На основании вышеуказанных параметров были определены четыре основных автоконкурента: «Автоход», автосервис «Фит-Сервис», автосервис «Бе-

льный сервис». В качестве объектов исследования мы выбрали вышеупомянутые автосервисы, так как для их анализа было достаточно информации.

В результате полевых исследований вышеперечисленных предприятий выяснилось, что количество автосервисов зависит от площади, занимаемой автосервисом, и от того, насколько оптимально это планируется. Автосервис «Автоход» и автосервис «Фит-Сервис» занимают наибольшую площадь.

Основным видом деятельности исследуемых предприятий является техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

На территории автосервиса все изученные предприятия имеют магазины автозапчастей. Это улучшает и ускоряет процесс обслуживания клиентов, поскольку нет необходимости тратить время на поиск запчастей в других магазинах. Наличие зоны ожидания (отдыха) для клиентов также имеет особое значение, хотя этот момент на сельских станциях технического обслуживания развит слабо по сравнению с городскими.

Показатель «Среднее количество заказов в месяц» зависит от количества рабочих дней, количества рабочих и рабочего времени, а также от уровня производственных мощностей. Автосервис «Белый Сервис» обслуживает наибольшее количество заказов в месяц - 338 заказов.

Ни в одном из автосервисов не ведётся работа по вопросам предоставления гарантий на выполняемые работы и предоставления скидок постоянным клиентам. Гарантии на выполненные работы нет ни в одном из анализируемых автосервисов. Скидки постоянным клиентам предоставляет ИП Масальский А.Б. с согласия генерального директора автосервиса.

Нами было проведено анкетирование среди посетителей автосервиса (Приложение А). В ходе анкетирования было опрошено 100 респондентов. Анализ анкет показал что, пользуются услугами автосервиса ИП Масальский А.Б. предпочтительно мужчины в возрасте от 20 до 65 лет имеющие доход выше среднего или средний. Более 70 % опрошенных оценили качество услуг автосервиса высшим баллом, не удовлетворены результатом 3 % респондентов. Так же в ходе опроса мы выяснили, что около 50 % клиентов нигде не видели

рекламу «АвтоВипЦентр», что говорит о недостаточной активности автосервиса в сфере рекламы. Плохим местоположение автосервиса считает 40 % респондентов, это легко объяснить, так как «АвтоВипЦентр» находится в гаражном массиве, где невозможно организовать парковку.

Важным параметром внутренней среды фирмы является логическая организация системы предоставления услуг потребителям.

Рассмотрим более подробно систему организации обслуживания в автосервисе ИП Масальский А.Б., рисунок 7.



Рисунок 7 - Схема организации обслуживания в автосервисе ИП Масальский А.Б.

Инфраструктура автосервиса ИП Масальский А.Б. включает в себя магазин, комнату ожидания для клиентов, склад, четыре бокса-автомастерских. Все объекты инфраструктуры находятся в одном здании. Организация приемки автомобилей в автосервис на ремонт осуществляется методом прямой приемки. Все анализируемые автосервисы используют метод прямой приёмки, так как этот метод является типичным для организаций оказывающих услуги автосервиса.

Особенности рынка автосервисных услуг представлены на рисунке 8.

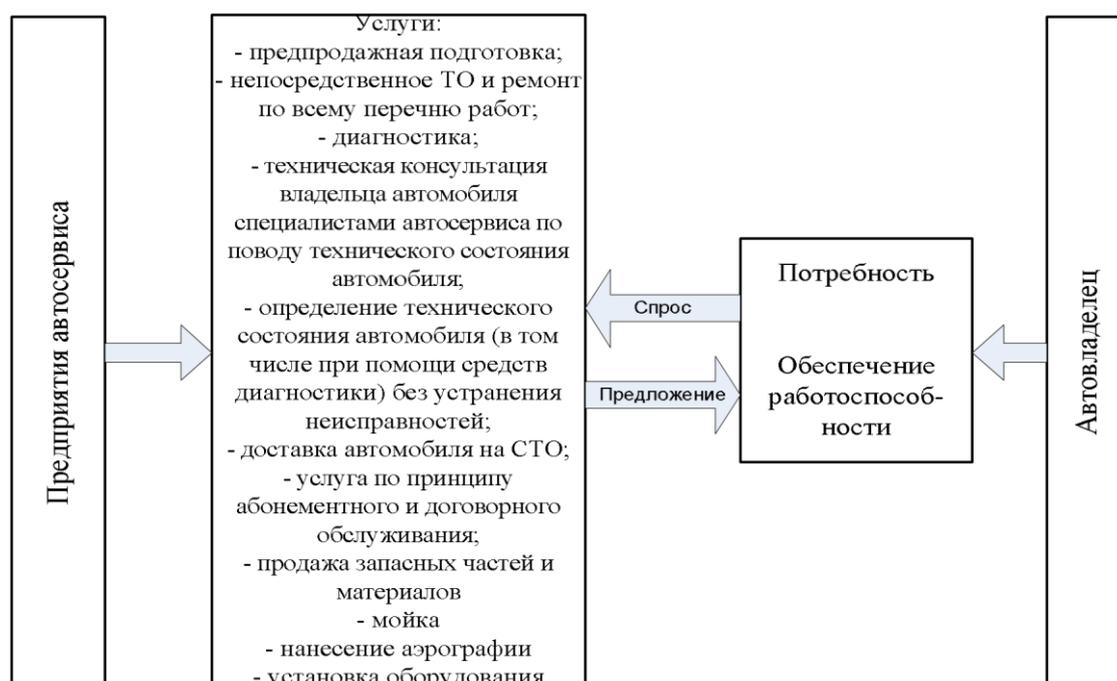


Рисунок 8 - Рынок услуг автосервиса

Таким образом, из особенностей рынка автосервисных услуг необходимо выделить широкий перечень предоставляемых услуг.

Для определения позиции автосервиса ИП Масальский А.Б. и конкурентов на рынке необходимо составить конкурентную карту. Сначала нам необходимо определить темпы роста и темпы прироста, чтобы понять какую позицию на рынке занимает ИП Масальский А.Б. и организации-конкуренты. Затем определим среднее арифметическое значение темпов прироста, чтобы позиционировать организации на карте конкурентоспособности.

Определим рыночные доли и темпы её прироста (таблица 2).

Таблица 2 – Расчет рыночной доли и темпов ее прироста

Организации	2017		2018		Темп роста доли рынка, %
	Объем продаж, тыс.руб.	Доля рынка, %	Объем продаж, тыс.руб.	Доля рынка, %	
ИПМасальский	59543	24,70	63313	25,20	102,02

Продолжение таблицы 2

Организации	2017		2018		Темп роста доли рынка, %
	Объем продаж, тыс.руб.	Доля рынка, %	Объем продаж, тыс.руб.	Доля рынка, %	
«Автоход»	51894	21,50	49450	19,70	91,60
«Фит-сервис»	62433	25,90	66956	26,60	102,70
«Белыйсервис»	67342	27,80	71732	28,50	102,50
Итого	241212	100,00	251451	100,00	-

Анализируя таблицу темпов роста и прироста мы можем сделать вывод, что лидером является автосервис «Белый сервис», доля которого составляет 27,80 %.

Далее распределим организации по секторам. К сектору под номером 1 относим предприятия, показатели которых выше среднего арифметического значения, а в сектор 2 предприятия, показатели которых ниже среднего значения.

Таблица 3 – Распределение организаций по секторам

Организации	Рыночная доля в анализируемом периоде (2018 г.), %		Темп прироста, %	
	Сектор 1	Сектор 2	Сектор 1	Сектор 2
ИП Масальский		24,70	102,02	
«Автоход»		21,50		91,60
«Фит-сервис»	25,90		102,70	
«Белый сервис»	27,80		102,50	
Итого	53,70	46,3	307,22	91,60
Среднее арифметическое значение	25		99,70	

Исходя из полученных данных мы можем построить конкурентную карту рынка автосервисных услуг (таблица 4).

Таблица 4 – Конкурентная карта

Показатели рыночной доли и темпов прироста	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстрорастущей конкурентной позицией		«Фит-сервис»		
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	«Белый сервис»		ИП Масальский	
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией				«Автоход»

Таким образом, мы произвели позиционирование организаций на конкурентной карте рынка. ИП Масальский А.Б. занимает позицию предприятия с быстрорастущей, но слабой конкурентной позицией, пока этого не достаточно для того, чтобы занять лидерскую позицию на рынке. Так же мы рассмотрели доли основных услуг в обороте организации, схему организации обслуживания в автосервисе и особенности оказания услуг.

Далее необходимо выявить факторы, влияющие на конкурентоспособность организации и дать им оценку.

### 2.3 Оценка факторов конкурентоспособности предприятия

Для решения данной задачи был проведён социологический опрос среди клиентов автосервиса. Респондентам необходимо было поставить оценку (от 1 до 5) факторам конкурентоспособности, оценка существенности представлена как среднее арифметическое от собранного числа анкет.

Таблица 5 - Оценка приоритетных критериев для потребителей при оценке услуг автосервиса

Фактор конкурентоспособности	Степень существенности
Ценовая политика	4,8
Качество услуг	5
Местоположение	3,9

Фактор конкурентоспособности	Степень существенности
Рекламная политика	3,6
Удобный подъезд и наличие парковки	4,5

Анализ данных полученных в результате опроса говорит о том, что 100 % опрошенных респондентов считают качество услуг (товаров) важнейшим критерием, ценовой политике 80 % респондентов поставили оценку 5.

Для формирования клиентской базы цена имеет решающее значение, так как в сложившейся экономической ситуации в стране, цена стала одним из ключевых факторов для потребителей. Поэтому работу в области ценообразования и уровня предоставляемых услуг и товаров принято считать ключевым показателем в функционировании организаций осуществляющих свою деятельность в сфере технического обслуживания и ремонта автомобилей. На цены устанавливаемые автосервисами влияет множество факторов, например: политика государства в области налогообложения, себестоимость товаров и услуг, цены конкурентов и т.д.

Кроме того, было проведено сравнительное исследование цен на работы и услуги, предоставляемые на основе прайс-листов, имеющихся в автосервисах.

В ходе исследования было выбрано три марки автомобилей: ВАЗ 2121 (РФ), Toyota Prius (Япония) и Kia Rio (Корея). Данные автомобили были выбраны не случайно, а по таким признакам как: страна производитель и популярность авто. Это было сделано, чтобы сравнить цены на ремонт и запчасти автомобилей из разных стран. Цены на услуги и запчасти на данные авто в разных автосервисах практически не отличались.

Экспертные оценки по фирмам-конкурентам представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Оценка конкурентоспособности ИП Масальский А.Б.

Параметры	Ранг	Экспертная оценка			
		«Автоход»	«Фит-сервис»	«Белый сервис»	ИП Масальский А.Б.
Ценовая политика	0,2	3	4	3	4

Параметры	Ранг	Экспертная оценка			
		«Автоход»	«Фит-сервис»	«Белый сервис»	ИП Масальский А.Б.
Качество услуг	0,3	4	5	4	5
Местоположение	0,15	4	4	4	4
Рекламная политика	0,15	4	5	5	3
Удобный подъезд и наличие парковки	0,2	4	4	4	2
Итого	1	3,8	4,45	3,95	3,75

Обладателем самого высокого коэффициента конкурентоспособности стал автосервис «Фит-сервис», он равен 4.45, на втором месте «Белый сервис» с результатом 3,95. Автосервис ИП Масальский А.Б. в данном рейтинге получил наименьший коэффициент.

Для большей наглядности и отображения функциональной зависимости критериев конкурентоспособности построим лепестковую диаграмму (рисунок 9). Анализируя оценку конкурентоспособности организаций, мы можем выявить ряд недостатков автосервиса ИП Масальский А.Б.: отсутствие организованной парковки СТО, неудовлетворительная работа в сфере рекламы.

На основании данных оценок можно сделать вывод, что конкурентоспособность анализируемых автосервисов нуждается в доработке.

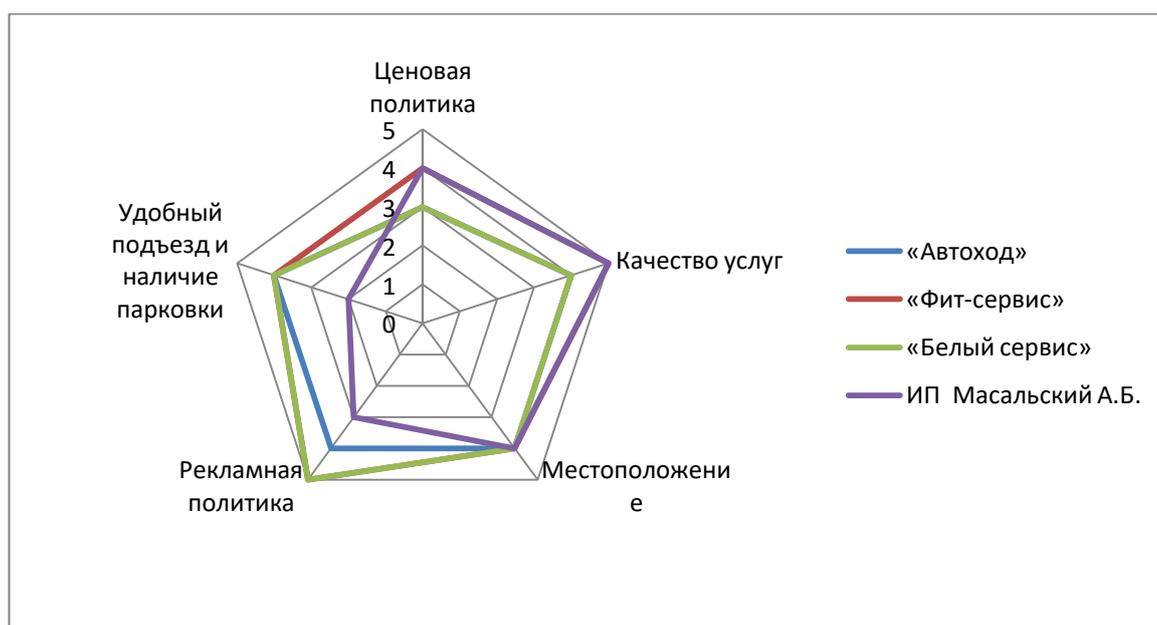


Рисунок 9 – Оценка факторов конкурентоспособности организаций

Для того чтобы иметь представление о достоинствах и недостатках рассматриваемой организации необходимо провести SWOT – анализ (таблица 7).

Таблица 7 – SWOT-анализ

Возможности	Угрозы
Возможность расширить ассортимент для удовлетворения запросов потребителей. Привлечение новых клиентов. Скидки, особые условия постоянным клиентам.	Рост цен на материалы и автозапчасти. Увеличение давления со стороны конкурентов. Невысокие доходы населения.
Сильные стороны	Слабые стороны
Имидж лидера ИП Масальский А.Б. «Авто-ВипЦентр». Доброжелательное отношение потребителя к организации. Широкий ассортимент. Отработанные технологии. Качество предоставляемых услуг и товаров.	Отсутствие рекламы . Недостаточный опыт в области маркетинга. Высокая себестоимость продукции. Местонахождение.

Результаты анализа свидетельствуют о том, что для ситуации, сложившейся в ИП Масальский А.И. Достаточно типично для российских предприятий на данном этапе рыночной экономики. К числу распространенных недостатков в организации коммерческой деятельности можно отнести следующие:

- отсутствие единого методологического подхода к концепции маркетинга компании;
- отсутствие четких стратегических целей и планов компании и линейных подразделений;
- руководство автосервиса не уделяет должного внимания рекламе;
- не налажена система взаимосвязи автосервиса и клиента.

Для решения данных проблем нами были выбраны следующие мероприятия:

- внедрение CRM-системы;
- создание должности маркетолога;
- разработка медиа-стратегии.

Внедрение CRM-системы решит проблему отсутствия налаженной системы обратной связи с покупателями товаров и услуг компании, что в свою оче-

редь поможет привести новых клиентов и удержать старых. Создание должности маркетолога решит проблему отсутствия единого методологического подхода к концепции маркетинга компании и отсутствия четких стратегических целей и планов компании и линейных подразделений, перераспределение обязанностей снимет часть нагрузки с сотрудников отдела продаж, что повысит их работоспособность, работа маркетолога в сфере разработки личного стиля организации повысит узнаваемость автосервиса. Разработка медиа-стратегии поможет привести новых клиентов и информирует потенциальных покупателей, что в свою очередь простимулирует сбыт. Причиной всех вышеперечисленных недостатков и упущений является недопонимание и игнорирование руководством компании роли и места маркетинга и управления маркетингом в управлении предприятием.

В данном подразделе мы выполнили оценку приоритетных факторов конкурентоспособности. Затем была проведена оценка конкурентоспособности организаций на рынке автосервисных услуг. Далее для большей наглядности мы построили многоугольник конкурентоспособности. Провели SWOT- анализ организации, после проанализировали и систематизировали весь материал, определили векторы направления работы для повышения конкурентоспособности ИП Масальский А.Б.

### 3 ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ПО ОКАЗАНИЮ УСЛУГ АВТОСЕРВИСА В ГОРОДЕ БЛАГОВЕЩЕНСКЕ НА ПРИМЕРЕ ИП МАСАЛЬСКИЙ А.Б.

#### 3.1 Пути повышения конкурентоспособности ИП Масальский А.Б.

По результатам проведенного анализа мы определили основные проблемы ИП Масальский А.Б. Для их разрешения нами был составлен план мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.

Таблица 8 - Мероприятия по повышению конкурентоспособности ИП Масальский А.Б.

Мероприятие	Разрешаемые проблема
Внедрение CRM-системы	Отсутствие налаженной системы обратной связи с покупателями товаров и услуг компании
Создание должности маркетолога	Отсутствие единого методологического подхода к концепции маркетинга компании. Отсутствие четких стратегических целей и планов компании и линейных подразделений.
Разработка медиа-стратегии	Недостаточная активность компании в сфере рекламы и стимулирования сбыта.

Одним из недостатков организации работы в автосервисе является отсутствие системы взаимосвязи работников автосервиса и клиентов. Как следствие организация теряет возможных постоянных потребителей. Чтобы решить эту задачу было предложено внедрить систему управления взаимоотношений как внутри организации, между работниками, так и с клиентами.

CRM – это база данных, которая хранит информацию о взаимодействующих с организацией клиентов (фирм). В базе данных может храниться разнообразная информация:

- имя клиента;
- вид деятельности;
- полная история взаимоотношений с данной компанией или физическим лицом, представленная в хронологическом порядке;

- информация о готовящихся сделках;
- любая дополнительная информация, которая поможет привлечь нового клиента или сохранить постоянного клиента.

Так же существуют есть возможность пользоваться дополнительными функциями, которые делают работу персонала намного удобнее:

- управлять персоналом можно находясь в любом месте, где есть возможность подключиться к сети Интернет, с помощью постановки целей и задач;
- автоматическая рассылка смс-уведомлений;
- объединение в одной системе всех мессенджеров и социальных сетей, что ускоряет скорость принятия и рассмотрения заявок;
- так же в CRM – системе есть возможность ставить напоминания, чтобы не забыть о важной встрече.

Так же система способна не только хранить информацию, но и проводить различные анализы на основе данных.

Эта информация о компаниях находится в локальной сети (многие сотрудники имеют к ним доступ) и обязательно распространяется среди ответственных. Из этого следует, что каждый менеджер работает с клиентами и видит с кем работает другие менеджеры, благодаря этому исключается возможность того, что разные менеджеры будут связываться с одним и тем же клиентом, а менеджер по продажам и директор организации имеет возможность просматривать всю информацию, что даёт ему проанализировать взаимоотношения с клиентами и управлять ими, давая новые задачи менеджерам.

Преимущества внедрения системы очевидны: во-первых, при увольнении или временном отсутствии сотрудника менеджер и директор будут иметь всю информацию, не только местоположение клиентов, но и историю отношений с ним; во-вторых, система не позволит сотрудникам, занимающимся продажами, позвонить одному и тому же потенциальному клиенту; в-третьих, максимальная оптимизация и автоматизация бизнес-процессов и т.д.

Для ИП Масальский А.Б. создание системы управления взаимоотношениями с клиентами имеет важное значение, так как правильно выстроенные взаи-

моотношения с клиентами повышают их лояльность, а с ростом лояльности растёт количество постоянных клиентов, для этого и необходимо ведение истории взаимоотношений с клиентами. Так как мы внедряем должность маркетолога, CRM поможет ему в управлении маркетингом организации, путём более удобного анализа претензий и упростит для него анализ структуры продаж и эффективности отдельных его этапов. В свою очередь это поможет усилить контроль работы сотрудников с клиентами и увеличит эффективность планирования работы с клиентами. Единственный минус CRM это высокая цена внедрения.

Создание должности маркетолога. Перед тем как внедрять организацию новую должность, руководство автосервиса поручило нам провести опрос среди сотрудников. Целью опроса является определение необходимости создания новой должности. Респондентами являются все работники автосервиса. В таблицу 9 мы внесли результаты опроса, они были получены путём расчёта среднего арифметического числа. Чтобы проголосовать необходимо поставить оценку от 1 до 10, где 1 - абсолютно не согласен, 10 - абсолютно согласен.

Таблица 9 - Оценка необходимости создания должности маркетолога

Вопрос	Баллы
Эффективная работа маркетолога может положительно повлиять на объем продаж компании?	8,7
Сложившийся уровень экономической эффективности организации в сфере маркетинга может быть повышен?	9,8
Выполнение маркетинговых исследований, анализ рынка и т.п. должен выполнять специально обученный сотрудник?	8,6
Перераспределение функций сотрудников повысит эффективность работы?	9,1
Повышение мотивации сотрудников влияет на эффективность организации?	8,9
Позволит ли внедрение маркетолога увеличить эффективность работы в сфере маркетинга?	9,6

Результаты опроса свидетельствуют о том, что сотрудники, взаимодействующие с организацией маркетинга, высоко оценивают степень необходимости введения этой должности.

Для юридического сопровождения предложенных рекомендаций по пере-

распределению обязанностей предлагается разработать и утвердить следующие документы: положение о внедрении позиции маркетолога индивидуального предпринимателя Масальского А.Б., должностные инструкции маркетолога. Организационная структура организации не будет изменена, так как открытие целого отдела маркетинга будет слишком затратным мероприятием.

Для реализации выбранных задач в рамках маркетинговой стратегии были определены функции маркетолога. Их можно разделить на две групп исследовательские и аналитические (проведение полевых и кабинетных исследований для анализа рынка, конкурентов, внешних и внутренних факторов и т. д.).

Очевидно, что довольно сложно рассчитать экономический эффект от найма нового работника. Можно только предположить, что производительность труда сотрудников отдела продаж возрастет, вероятно, на 15-20 %, потому что часть их работы будет передана новому сотруднику. Более того, можно предположить, что эффективность реализации рекламных мероприятий значительно возрастет.

С успешной реализацией еще одной функции вновь нанятого маркетолога (разработка и внедрение фирменного стиля) можно предположить, что узнаваемость бренда автосервиса возрастет, его отстройка от конкурентов и лояльность потребителей увеличатся. Кроме того, лояльность самих сотрудников компании к своему предприятию, вероятно, также возрастет благодаря созданию визуального имиджа и фирменного стиля ИП Масальский, А.Б. Разработанный брендбук компании будет излагать как основные концепции рекламы, основные миссии организации, так и корпоративные ценности. Соответственно, социальный эффект от найма нового сотрудника и компетентного выполнения его функций, как ожидается, будет достаточно высоким.

Также ИП Масальский А.Б. была выбрана медиа-стратегия.

Медиа-стратегия предполагает ответ на вопрос, кому освещать рекламу и как часто это делать (количество и частота контактов). В этом случае это может быть:

- СМИ;

- использование наружной рекламы.

Рассчитать стоимость рекламной кампании по продвижению ИП Масальский А.Б. Для начала мы решим, какие каналы связи нужно будет активировать.

Опыт ИП Масальский А.Б. говорит о том, что размещение рекламы на телевидении, радио и баннерная реклама являются наиболее эффективными каналами.

При разработке медиа-плана мы провели несколько опросов среди граждан об их предпочтениях телеканалам, радиостанциям и газетам в Благовещенске. Всего было опрошено 300 человек. Были проведены опросы автолюбителей; на предприятиях и на улицах города. Возраст респондентов от 20 до 55 лет; мужчины и женщины с разными доходами и социальным статусом.

Предпочтения населения Благовещенска относительно радиостанций приведены в таблице 10.

Таблица 10 – Рейтинг радиостанций в г. Благовещенск

Наименование радиостанции	Кол-во респондентов, %
«Дорожное радио»	28
«Русское радио»	10
«Наше радио»	5
«Шансон»	7
«Авторadio»	23
«Европа плюс»	24
«ХИТ ФМ»	3
Итого	100

Как показал опрос, наиболее популярные среди города радиостанции: «Дорожное радио», «Авторadio» и «Европа плюс». Таким образом, в качестве каналов распространения аудиорекламы мы выбрали именно эти три самых рейтинговых радиостанции.

Что касается телеканалов, с неоспоримым преимуществом лидером стал «ТНТ-Благовещенск».

В качестве объектов наружной рекламы были выбраны придорожные конструкции - билборды, так как они являются популярным средством размещения рекламы в городе Благовещенске. Размещение баннеров решено проводить в местах большого скопления людей, на территории трёх торговых центров.

Таким образом в работе были выбраны пути повышения конкурентоспособности автосервиса, обоснован их выбор.

### 3.2 Расчет затрат на мероприятия

Расчёт стоимости интеграции CRM-системы представлен в таблице 12.

Таблица 11 – Планирование стоимости внедрения CRM-системы

CRM-система	Тариф	Тариф включает в себя	Стоимость внедрения системы тыс. руб.	Стоимость 1 пакета, руб./мес.	Количество пакетов	Общая стоимость, руб. тыс. руб.
«Клиентикс CRM»	Базовый	- все интеграции; - консультация; - техническая поддержка.	320	10000	12	440

Внедрение CRM-системы «под ключ» от компании «Клиентикс CRM» будет стоить 10000 руб. в месяц, за год затраты составят 440 тыс. руб., что в годовом исчислении не навредит бюджету организации, а за счёт внедрения системы принесёт новых клиентов и поможет удержать старых.

В таблице 13 приведены предварительные расчеты сметных расходов по внедрению должности маркетолога на год.

Таблица 12 - Расчет затрат на создание должности маркетолога

Тип затрат	Цель	Сумма, руб.	Пояснение
Разовые	Найм сотрудника	25 000	Найм сотрудника оплачивается в размере одной заработной платы
Разовые	Канцтовары	550	-
Регулярные	Заработная плата	300000	-
Регулярные	ЕСН с заработной платы	78000	-

Тип затрат	Цель	Сумма, руб.	Пояснение
Регулярные	Выплата премиальных	48000	-
Всего регулярных затрат		426000	-
Итого		451550	-

Стоимость введения должности маркетолога делится на два типа: разовые и регулярные. Разовые расходы включают в себя затраты на найм сотрудника и оборудование его рабочего места (приобретение офисной мебели, оргтехники), обучение нового сотрудника (рабочее время руководителя отдела и при необходимости, переподготовку по специальности). К регулярным - расходы на заработную плату и соответствующие налоговые платежи, регулярное развитие персонала.

Таким образом, общие затраты, связанные с введением нового работника, составляют 451550 руб., а 25550 – разовые затраты на наем работника. В целом, расходы в годовом исчислении и по сравнению с годовой прибылью организации не слишком велики.

В таблице 13 представлено планирование размещения рекламы на радио.

Таблица 13 - Планирование рекламной кампании на радио

Радио станция	Название программы	Время выходов	Спонсорский пакет	Стоимость 1 недели, руб.	Количество недель	Всего выходов	Общая стоимость, руб.
«Европа плюс»	«Новости»	Понедельник - пятница 18:00	Упоминание спонсора	3400	4 недели	16	13600
«Дорожное радио»	«Авто новости»	Ежедневно: 11:00	Упоминание спонсора + ролик 30 сек.	5200	2 недели	30	10800

Продолжение таблицы 13

Радио станция	Название программы	Время выходов	Спонсорский пакет	Стоимость 1 недели, руб.	Количество недель	Всего выходов	Общая стоимость, руб.
«Авторадио»	«Новости дня»	Ежедневно: 9:00	Упоминание спонсора + ролик 30 сек.	11450	2 месяца	61	22900
Итого						107	47300

Таким образом, реклама на радио обойдётся всего в 47300 руб.

В таблице 14 проведён расчёт планирования телевизионной рекламной кампании.

Таблица 14 - Планирование рекламы на телевидении

Телеканал	Программа	Время выхода рекламы в эфир	Вид рекламы	Стоимость 1 пакета, руб.	Количество недель	Всего выходов	Общая стоимость, руб.
«ГНТ Благовещенск»	Рекламный блок	Ежедневно: 9:00; 15:00; 20:00	Ролик 45 сек.	30500	2	42	61000
Итого							61000

В таблице 15 приведён расчет затрат на наружную рекламу.

Таблица 15 – Расчёт расходов организации на наружную рекламу

Вид рекламы	Место размещения рекламы	Размеры	Срок размещения рекламы	Стоимость услуг, руб.
Баннер	ТРЦ «Острова»	3×6	1 месяц	8000
Баннер	ТРЦ «Перекресток»	3×6	1 месяц	8500
Баннер	ТРЦ «Реал»	3×6	1 месяц	9000
Итого				25500

Таким образом, мы можем подсчитать, что на реализацию медиа-плана в целом необходимо вложить 141 тыс. руб.

Таким образом в данном подразделе мы просчитали расходы на реализацию плана по повышению конкурентоспособности автосервиса ИП

Масальский А.Б. Был проведён расчёт затрат на внедрение CRM-системы, на создание должности маркетолога и реализацию медиа-плана. Общие затраты на проведение всех мероприятий составили 721 тыс. рублей.

Далее необходимо спрогнозировать экономическую эффективность мероприятий с учётом затрат.

### 3.3 Прогноз эффективности мероприятий с учетом затрат

Чтобы рассчитать эффективность выбранных нами мероприятий, необходимо знать какой планируется прирост покупателей от введения каждого из них. По информации информационно-аналитического портала «Практика CRM» за первый год внедрение CRM-системы принесёт прирост покупателей от 3 % до 9 %. Рассчитать экономический эффект от создания должности маркетолога невозможно, но мы можем предположить, что при успешной реализации маркетологом его функций прирост покупателей составит от 7 % до 9 %. В 2017 году ИП Масальский А.Б. уже проводил реализацию медиа-плана, прирост покупателей составил приблизительно 11,5 %, из этого следует, что этот показатель от реализации нового медиа-плана составит от 10 % до 13 %.

Для повышения конкурентоспособности ИП Масальский А.Б. рекомендованы мероприятия, указанные в таблице 16.

Таблица 16 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности

Мероприятия по повышению конкурентоспособности	Планируемый прирост покупателей, %	Бюджет мероприятий, тыс. руб.
Внедрение CRM-системы	3-9	420
Разработка медиа-стратегии	10-13	141
Средний ожидаемый прирост покупок	8,5	-

Согласно представленному прогнозу, предлагается повысить число потребителей автосервиса в среднем на 8,5 % в месяц. Далее определим прирост посетителей автосервиса, учитывая, что в среднем в нём обслуживается 300 посетителей в месяц.

$$\text{Пр.п.} = 300 / 100 \times 8,5 = 25,5$$

Далее определим прирост выручки (товарооборота) за счет прироста потребителей, при том, что средний чек равен 18000 руб.

$$V_p = 25,5 \times 18000 = 459000$$

Таким образом, реализация предложенного комплекса мер даст прирост выручки на 459 тыс. руб. в месяц, а в годовом выражении выручка вырастет на 8,8 % (5508000 руб.) по отношению к выручке 2018 года, что полностью покроет расходы на реализацию плана мероприятий по повышению конкурентоспособности. Планируемый экономический эффект с учётом затрат составит 7,2 % (4496000 руб.).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе требовалось оценить конкурентоспособность организации на данном этапе развития рынка услуг автосервиса в городе Благовещенске, дать ей оценку и предложить пути её повышения.

В первой главе выпускной квалификационной работы были рассмотрены теоретические аспекты анализа и оценки конкурентоспособности организации. Мы сформулировали следующее определение: конкурентоспособность предприятия - это сложная характеристика предприятия, которая характеризует его способность в любое время обеспечивать свои конкурентные преимущества, а также готовность адаптации в условиях постоянно меняющейся окружающей среды. Так же в данной главе приведены основные различия между концепциями конкурентоспособности товара и предприятия. Представлены недостатки оценки конкурентоспособности как отличительной категории, когда каждое предприятие сравнивается со своими конкурентами по различным характеристикам. Определена база сравнения конкурентоспособности организаций. Для более объективных результатов оценки. Так же в первой главе был рассмотрен подход к классификации факторов конкурентоспособности с учётом различных признаков. Представлена сама классификация факторов конкурентоспособности. Определена связь понятий в системе конкурентных отношений. Описаны свойства конкурентных преимуществ. Нами были рассмотрена современная концепция управления конкурентоспособностью предприятия. Выделены внутренние компетенции организации. Рассмотрен процесс формирования и реализации конкурентных преимуществ организации и жизненный цикл компетенций. Описаны основные элементы компетентностного подхода.

Во второй главе была дана оценка конкурентоспособности организации. Представлена организационно-экономическая структура автосервиса. Мы произвели позиционирование организаций на конкурентной карте рынка. ИП Масальский А.Б. занимает позицию предприятия с быстрорастущей конкурентной позицией, но пока этого не достаточно для того, чтобы занять лидерскую пози-

цию на рынке. Так же мы рассмотрели доли основных услуг в обороте организации, схему организации обслуживания в автосервисе и особенности оказания услуг.

Так же во второй главе мы дали оценку приоритетных факторов конкурентоспособности. Затем была проведена оценка конкурентоспособности организаций на рынке автосервисных услуг. Далее для большей наглядности мы построили многоугольник конкурентоспособности. Провели SWOT- анализ организации, после проанализировали и систематизировали весь материал, определили векторы направления работы для повышения конкурентоспособности ИП Масальский А.Б.

В третьей главе выпускной квалификационной работы мы проанализировали факторы конкурентоспособности организации по предоставлению услуг автосервиса в городе Благовещенск на примере Масальского А.Б., изучив сильные и слабые стороны компании и разработали стратегию повышения конкурентоспособности.

Результаты проведённого анализа деятельности Масальского А. Б. указывают на то, что сложившаяся на предприятии ситуация достаточно типична для российских предприятий на данном этапе рыночной экономики. Были выделены недостатки организации, которые не давали выйти на лидирующие позиции на рынке услуг автосервиса:

- отсутствие единого методологического подхода к концепции маркетинга компании;
- ориентация руководства компании на устаревшие маркетинговые концепции;
- отсутствие четких стратегических целей и планов компании и линейных подразделений;
- недостаточная активность компании в сфере рекламы и стимулирования сбыта;
- отсутствие налаженной системы обратной связи с покупателями товаров и услуг компании.

Основной причиной всех вышеперечисленных недостатков и упущений является недопонимание и пренебрежение руководством компании роли и места маркетинга и управления маркетингом в управлении предприятием.

Главной и решающей мерой по преодолению сложившейся ситуации должно стать формирование службы маркетинга.

Мы разработали стратегию для повышения конкурентоспособности ИП Масальский А.Б. В связи с тем, что на предприятии отсутствовал отдел маркетинга - было предложено нанять маркетолога, ответственного за реализацию маркетинговой стратегии у Масальского А.Б

Разработка стратегии повышения конкурентоспособности на предприятии будет осуществляться путем:

- создания новой должности и перераспределение функциональных обязанностей;
- внедрение CRM-системы управления взаимоотношениями с клиентами;
- разработка медиа-стратегии. Все указанные направления реализации маркетинговой стратегии позволят повысить экономическую эффективность и конкурентоспособность индивидуального предпринимателя Масальского А.Б.

Мы рассчитали стоимость осуществления плана повышения конкурентоспособности и дали прогноз эффективности предложенных мероприятий. Таким образом, реализация предложенного комплекса мер по повышению конкурентоспособности даст прирост выручки на 459 тыс. руб. в месяц, а в годовом выражении выручка вырастет на 8,8 % (5508000 руб.) по отношению к выручке 2018 года, что полностью покроет расходы на реализацию плана мероприятий по повышению конкурентоспособности. Планируемый экономический эффект с учётом затрат составит 7,2 % (4496000 руб.).

Полученный расчёты показали, что меры являются экономически эффективными, поэтому их можно рекомендовать организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аристов, О. В. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / О. В. Аристов. - М. : Финстатинфорум, 2017. - 142 с.
- 2 Ахматова, М. К. Теоретические модели конкурентоспособности / М. К. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. - 2014. - № 4. - С. 12-15.
- 3 Бабкин, И. А. Конкурентоспособность как фактор, определяющий стратегию предприятия / И. А. Бабкин // Экономика и конкурентоспособность России: Межвузовский сборник научных трудов. - СПб: Издательство Политехи, ун-та. - 2014. - № 6. - С. 34-35.
- 4 Багиев, Г. Л. Маркетинг: учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. - 2-е издание, переработанное и дополненное. - М. : Издательство «Экономика», 2017. - 718 с.
- 5 Бармина, Е. Ю. Конкурентоспособность предприятия в системе конкурентных преимуществ / Е. Ю. Бармина, О. Ю. Мичурина // Экономика и конкурентоспособность России: Межвузовский сборник научных трудов. - СПб: Изд-во Политехи, ун-та. - 2014. - № 6. - С. 20-23.
- 6 Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 4. - С. 10-11.
- 7 Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 2. - С. 16-17.
- 8 Герасимжж, Т. В. Интернет как среда и инструмент реализации паб-лик рилейшнз / Т. В. Герасимжж, Т. П. Соломович // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 5. - С. 32-34.
- 9 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации : учебное пособие / А. С. Головачев. - Минск : Вышэйшая школа, 2015. - 319 с.
- 10 Голубков, Е. П. Использование Интернета в маркетинге / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 3. - С. 17-19.

- 11 Грибов, В. А. Конкуренция : учебник / В. А. Грибов, В. С. Грузинов. - М. : Издательство «Вильямс», 2018. - 328 с.
- 12 Данилевская, И. К. Рекламный винегрет: размышления и советы менеджера по рекламе / И. К. Данилевская // Рекламодатель: теория и практика. - 2014. - № 1. - С. 17-21.
- 13 Дианова, В.А. Управление конкурентоспособностью организации : практикум для обучающихся / В. А. Дианова, Н. С. Безуглая. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 76 с.
- 14 Ердакова, В. П. Анализ ассортимента, качества и потребительских предпочтений на рынке косметической продукции / В. П. Ердакова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 5. - С. 16-18.
- 15 Еферин, В. П. Оценка конкурентоспособности: учебное пособие / В. П. Еферин, В. В. Мотин. - М. : Домодедово, 2018. - 94 с.
- 16 Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса: учебное пособие / В. С. Ефремов. - М. : Финпресс, 2018. - 192 с.
- 17 Завьялова, В. Н. Международная конкурентность и ее оценка / В. Н. Завьялова. - М. : Издательство Юрайт, 2018. - 96 с.
- 18 Зинурова, Р. И. Качество и конкурентоспособность сферы услуг. Состояние и перспективы развития : учебное пособие / Р. И. Зинурова, Г. Р. Стрекалова. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2016. – 176 с.
- 19 Ивахник, Д. Е. Конкурентоспособность торговых предприятий / Д. Е. Ивахник, В. З. Григорьева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2019. -№ 1. - С. 28-30.
- 20 Ивахник, Д. Е. Анализ конкурентоспособности : учебно-методический комплекс / Д. Е. Ивахник. - Тюмень : издательство Тюменского государственного университета, 2017. - 123 с.
- 21 Ковалев, В. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / В. В. Ковалев, О. Н. Волкова. - М. : ТК Велби, изд-во Проспект, 2017. - 424 с.

- 22 Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия : учебное пособие / под ред. Ю. А. Ахенбах, С. А. Баркалов, О. Н. Бекирова, Ф. И. Рагимов. – Воронеж : Научная книга. – 2015. – 274 с.
- 23 Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: учебное пособие / Ф. Котлер. - М. : издат. дом «Вильяме», 2017. - 656 с.
- 24 Куприянов, С. А. Приоритет государственной промышленной политики - конкурентоспособность / С. А Куприянов // Рынок ценных бумаг. - 2019. -№ 2. - С. 28-29.
- 25 Лифиц, И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: учебное пособие / И. М. Лифиц. - М. : Юрайт-М, 2017. - 222 с.
- 26 Мазалкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие / Е. И. Мазалкина, Г. Г. Паничкина. – Саратов : Корпорация «Диполь», 2015. – 388 с.
- 27 Маркетинг : учебник и практикум / под ред. Т. А. Лукичевой, Н. Н. Молчанова. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 370 с.
- 28 Маркетинговые исследования рынка импортных косметических средств по уходу за кожей / под ред. А. П. Дорофеев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 3. - С. 12-14.
- 29 Мигачёв, Б. С. Конкурентоспособность : учебное пособие / Б. С. Мигачёв. - М. : Академия стандартизации, метрологии и сертификации, 2015. - 65 с.
- 30 Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. - Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2014. - 196 с.
- 31 Моргунов, В. И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятия : учебник / В. И. Моргунов, Г. В. Ларионов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Маркетинг», 2014. – 160 с.
- 32 Мошнов, В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия / В. А. Мошнов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2018. - № 5. - С.

18-19.

33 Памбухчиянц, О. В. Основы коммерческой деятельности : учебник / О. В. Памбухчиянц. - М. : Дашков и К, 2015. - 284 с.

34 Панкратов, Ф. Г. Коммерческая деятельность : учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. - М. : Дашков и К, 2015. — 500 с.

35 Паштова, Л. Г. Экономика фирмы: теория и практика: учебное пособие / Л. Г. Паштова. – Ростов н/Д: Феникс: МарТ, 2015. – 269 с.

36 Пичурин, И. И. Основы маркетинга. Теория и практика : учебное пособие для студентов вузов / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 383 с.

37 Полынская, Г. А. Информационные системы маркетинга: учебник / Г. А. Полынская. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 370 с.

38 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь: учебник / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. - 5-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2017. - 495 с.

39 Родионова, Л. Н. Оценка конкурентоспособности продукции / Л. П. Родионова, О. Г. Кантор, Ю. Р. Хакимова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 1. - С. 21-22.

40 Светуньков, С. Г. Конкуренция и предпринимательские решения: учебник / С. Г. Светуньков, А. А. Литвинов. - Ульяновск : Издательство «Корпорация технологий продвижения», 2017. - 367 с.

41 Синяева, И. М. Маркетинговые коммуникации: учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - М. : ИТК «Дашков и К», 2017. – 304.

42 Скляр, Е. Н. Маркетинговые исследования : учебник / Е. Н. Скляр, Г. И. Авдеенко. – М. : ИТК Дашков и К, 2016. – 216 с.

43 Тарануха, Ю. В. Конкуренция и конкурентные стратегии: учебное пособие / Ю. В. Тарануха. - М. : Дело, 2017. - 108 с.

44 Тарасенко, Е. К. Уровень конкурентоспособности предприятия как базовый результат эффективности использования ресурсов / Е. К. Тарасенко // Научный вестник УрАГС. - 2018. - № 4. - С. 31-33.

- 45 Теория и практика оценки конкурентоспособности : учебное пособие / под ред. Е. В. Чмышенко, О. С. Лазарева, Е. Г. Чмышенко, Н. И. Бондарчук. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015. – 150 с.
- 35 Управление маркетингом : учебное пособие / под ред. Н. Д. Эриашвили. – 2-е изд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 463 с.
- 46 Ушвицкий, Л. И. Конкурентоспособность: сущность, методы оценки, современное состояние / Л. И. Ушвицкий, В. Н. Парахина // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». - 2017. - № 4. - С. 15-21.
- 47 Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 123 с.
- 48 Фокин, С. Д. Конкурентоспособность стран мира: учебное пособие / С. Д. Фокин. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 249 с.
- 49 Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. - Тамбов : изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. - 192 с.
- 50 Шайбакова, А. В. Методика повышения конкурентоспособности бизнес-структур : учебное пособие для обучающихся / А. В. Шайбакова. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 169 с.
- 51 Шушкин, М. А. Оценка конкурентоспособности предприятия / М. А. Шушкин // Менеджмен в России и за рубежом. - 2018. - № 3. - С. 15-16.
- 52 Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / А. Ю. Юданов. - 3-е изд., исправленное и дополненное. - М. : Тондем, 2018. - 118 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Уважаемые участники опроса!

Руководством автосервиса решено провести анкетирование среди потребителей услуг автосервиса, для оценки мнения клиентов с целью получения обратной связи. Полученные данные будут использованы для улучшения сервиса и качества предоставляемых услуг.

1. Укажите ваш пол:  
мужской          женский
2. Укажите полное число лет \_\_\_\_\_
3. Уровень дохода вашей семьи:  
высокий      средний      минимальный
4. Каким количеством автомобилей владеет Ваша семья?
  - а) одним;
  - б) двумя;
  - в) более двух
5. Машиной какой комплектации Вы владеете?
  - а) грузовой;
  - б) легковой
6. Какие марки машин Вы считаете более привлекательными?
  - а) отечественной;
  - б) иностранной
7. Сколько лет Вашему автомобилю?
  - а) менее 1 года;
  - б) 1-3 года;
  - в) 3-5 лет;
  - г) 5-10 лет;
  - д) более 10 лет
8. Часто ли Вы пользуетесь услугами автосервиса?

- а) не пользуюсь;
- б) 1 раз в год и реже
- в) 2-3 раза в год;
- г) 4-6 раз в год;
- д) раз в месяц и чаще

10. Где Вы обычно производите ремонт автомобиля:

- а) на известных станциях технического обслуживания;
- б) на любых станциях технического обслуживания;
- в) своими силами

11. Довольны ли Вы работой автосервиса, услугами которого Вы пользуетесь?

- а) да;
- б) скорее да, чем нет;
- в) скорее нет, чем да;
- г) нет

12. Сколько Вы в среднем тратите на автосервисные услуги за одно посещение автосервиса без учета стоимости запасных частей?

- а) до 500 руб.
- б) 501-1000 руб.
- в) 1001-1500 руб.
- г) 1501-3000 руб.
- д) более 3000 руб.

13. Какими источниками Вы пользуетесь для получения информации об автосервисных предприятиях?

- а) рекомендации друзей и знакомых;
- б) наружная реклама;
- в) реклама в СМИ;
- г) интернет;
- д) другое, указать: \_\_\_\_\_

14. Вы были в течение ремонта информированы о его ходе?

- а) да
- б) нет

15. Оцените, пожалуйста, качество услуг станции технического обслуживания:

- а) 5 – отличное
- б) 4 – хорошее
- в) 3 – удовлетворительное
- г) 2 – плохое
- д) 1 – ужасное

16. Где Вы видели рекламу "АвтоВипЦентр"?

- а) По телевидению, по радио
- б) В газетах/журналах
- в) В Интернете
- г) На билбордах
- д) Нигде

Свой вариант \_\_\_\_\_

17. Как Вы считаете, какими качествами необходимо обладать автосервису и его сотрудникам:

- а) вежливое отношение к клиентам
- б) обладать достаточной квалификацией
- в) обязательно наличие современного оборудования
- г) широкий ассортимент услуг
- д) опыт работы на рынке более 3 лет
- е) доступность цен
- ж) соблюдение сроков ремонта
- з) иметь организованную автостоянку
- е) удобное местоположение
- к) другое, указать что \_\_\_\_\_

18. В следующий раз вы бы выбрали наш автосервис:

- а) да

б) нет

19. Оцените удобство места нахождения по сравнению с конкурентами:

а) 5 – отличное

б) 4 – хорошее

в) 3 – удовлетворительное

г) 2 – плохое

д) 1 – ужасное

20. Услугами какого автосервиса Вы пользуетесь наиболее часто:

---

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

