

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права»

На правах рукописи

Кузьминич Галина Геннадьевна

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОСЕРВИСНЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексами: сфера услуг)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Бурменко Татьяна Дмитриевна

Иркутск – 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ	13
1.1. Экономическая сущность конкуренции и конкурентоспособности в сфере услуг.....	13
1.2. Компетентностный подход как важнейшее внутреннее конкурентное преимущество в предпринимательстве	28
1.3. Специфика деятельности автосервисных предприятий. В том числе в сельской местности.....	42
2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: МЕТОДИКИ И ПРАКТИКА.....	67
2.1. Характеристика деятельности и формирование конкурентоспособности автосервисных предприятий в сельской местности.....	67
2.2. Анализ методик оценки конкурентоспособности сервисных предприятий	86
2.3. Разработка методики оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия на основе компетентностного подхода	100
3. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ, И ЕЕ ПОВЫШЕНИЕ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА .	120
3.1. Оценка конкурентоспособности автосервисных предприятий, действующих в сельской местности, на основе компетентностного подхода ..	120
3.2. Разработка рекомендаций по непрерывному процессу самообучения работников автосервисных предприятий как способ повышения конкурентоспособности	140
3.3. Обоснование рекомендаций по повышению конкурентоспособности автосервисных предприятий для органов власти на муниципальном уровне...	151
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	172
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	175
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	193
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	195
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	196
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	197
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	198

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одним из критериев успешности национальной экономики считается повышение конкурентоспособности организаций. Достичь высокого уровня конкурентоспособности – важная задача для каждого предприятия, стремящегося занять устойчивые позиции на рынке. Сфера услуг – один из важнейших секторов экономики, где проблема повышения конкурентоспособности является актуальной. Автосервисные услуги – отдельный вид деятельности, который становится все более востребован в России. Это связано как с неуклонным ростом количества автомобилей, так и с изношенностью и неоднородностью отечественного автопарка. Повышение уровня требований автовладельцев к ассортименту и качеству услуг автосервисов обостряет проблему обеспечения конкурентоспособности. Если ранее данная проблема относилась преимущественно к автосервисным предприятиям, расположенным в городах, где насыщенность рынка такими организациями традиционно велика, то в последние годы с необходимостью повышения конкурентоспособности столкнулись и автосервисы, функционирующие в сельской местности. Клиенты этих организаций, получая представление о современных существующих возможностях обслуживания автомобилей в городах, предъявляют повышенные требования к работе автосервисов в сельской местности. Учитывая большую протяженность автодорог, а также то, что четверть населения Российской Федерации проживает в сельской местности, требуется развитие сельских территорий и повышение уровня развития инфраструктуры, в том числе автосервисных предприятий.

Недостаточная проработанность в научной литературе теоретических положений о проблеме повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий и специфичность предпринимательской деятельности в сервисном секторе осложняет решение задачи повышения конкурентоспособности в сервисном секторе. Значимость выработки новых подходов и совершенствования инструментов повышения конкурентоспособности увеличивается в условиях усиления конкуренции и непрерывного роста запросов потребителей.

По мнению ученых [22, 38, 40], на сегодняшний момент достигнута некоторая исчерпанность классических способов повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий. Одним из современных методов решения задачи увеличения эффективности и конкурентоспособности экономики считается ста-

новление компетентностного подхода в бизнесе, понятийно-категориальный аппарат и главные методические положения которого в реальное время лишь только начинают определяться. Проблемы по организации работы предприятий автосервиса и повышения их конкурентоспособности еще не достаточно решены и требуют повышенного внимания. Все эти факторы и определили актуальность выбора темы.

Степень научной разработанности проблемы. В исследовании изучение теоретических вопросов основ становления системы конкурентоспособности предприятий, в том числе сферы услуг, базируются на работах М. Портера, С.М. Брауна, И. Кирцнера, А.А. Томпсона, И. Ансоффа, А. Дж. Стрикленда, У. Деминга, Ф. Хайека и др. Отечественные ученые стали изучать проблемы повышения конкурентоспособности предприятий позже. В настоящее время уже приобрели довольно широкую популярность труды: С.П. Бурланкова, В.М. Баутина, Г.Л. Азоева, А.Н. Быкова, Т.Д. Бурменко, В.П. Горева, Н.Г. Новиковой, Р.А. Фатхутдинова, А.П. Градова, А.М. Кротова, Л.Н. Родионова и др.

Теме повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий посвящены работы О.Д. Маркова, Н.В. Пеньшина, В.В. Волгина, Л.Б. Миротина, А.А. Ряховского, Г.Ф. Фастовцева и др.

Компетентностный подход в предпринимательстве был введен и развит К. Прахаладом, Г. Хамелом, Б. Вернелфельтом, В.С. Катькало, Р.М. Грантом, Е.И. Кудрявцевой, И.Г. Носыревой, А.Б. Идрисовым, О.И. Генисаретским, И.Б. Гурковым и др.

В работах иностранных и российских ученых отражены значимые проблемы теории и практики управления конкурентоспособностью автомобильного сервиса. В то же время имеет место ряд проблем по оценке и повышению конкурентоспособности предприятия как в практике и теории, так и в методологии, которые пока изучены слабо. Общетеоретических исследований существующей проблемы недостаточно с позиций компетентностного подхода и ориентацией на практическое применение. Такой важный фактор, как персонал не учитывается при оценке и повышении конкурентоспособности предприятия.

Целью диссертационной работы является разработка подходов к оценке и повышению уровня конкурентоспособности автосервисных предприятий, действующих в сельской местности, на основе изучения специфики, содержания и характеристик их деятельности.

В соответствии с целью поставлены следующие **задачи**:

- раскрыть сущность конкурентоспособности предприятий и определить факторы, влияющие на ее уровень;
- выявить специфические черты производства услуг автосервисных предприятий;
- выделить характерные особенности деятельности предприятий автосервиса в сельской местности;
- раскрыть сущность компетентностного подхода в системе экономических знаний;
- уточнить классификацию автосервисных предприятий;
- исследовать существующие методики оценки конкурентоспособности предприятий и предложить на основе компетентностного подхода методику оценки конкурентоспособности предприятий автосервиса;
- по предложенной методике оценки конкурентоспособности на основе компетентностного подхода провести исследование предприятий автосервиса в сельской местности;
- обозначить способы повышения конкурентоспособности предприятий технического сервиса в сельской местности;
- показать необходимость создания ассоциации сельских автосервисных предприятий;
- спроектировать модель внедрения процесса самообучения на автосервисном предприятии для повышения его конкурентоспособности;
- выявить специфику взаимодействия потребителя, государственных органов, органов местного самоуправления и автосервисного бизнеса;
- разработать рекомендации для органов власти на муниципальном уровне по повышению конкурентоспособности автосервисных предприятий.

Объект исследования – автосервисные предприятия, действующие в сельской местности.

Предмет исследования – процессы оценки и повышения конкурентоспособности предприятий технического сервиса автомобилей с использованием компетентностного подхода.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Область исследования соответствует п. 1.6.109. «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка» и п. 1.6.123 «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг» паспорта специальностей ВАК Минобрнауки РФ 08.00.05 — «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)».

Рабочая гипотеза исследования. В современных условиях повышение конкурентоспособности автосервисных предприятий, в том числе функционирующих и в сельской местности, определяет необходимость развития компетентностного подхода и разработку соответствующей методики для ее оценки. Методика заключается в оценке двух составляющих: конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности услуг.

Теоретической основой исследования послужили труды ученых, посвященные трудностям оценки и повышения конкурентоспособности предприятий, в том числе сферы услуг и автосервиса. Использована нормативно-правовая база Российской Федерации и Иркутской области в области управления качеством и конкурентоспособностью. В работе также использованы материалы международных, научно-практических конференций, научные периодические издания по тематике исследования и данные средств массовой информации.

Методологической основой исследования является структурно-функциональный подход, монографический метод, методы сравнений, экспертных оценок, маркетинговые и экономико-статистические, социологические методы, факторный анализ, метод организационно-экономического моделирования.

Информационной базой исследования стали данные финансовой и статистической отчетности компаний, локальные нормативные акты компаний: СТО «Алекс», автосервиса «СТОлица», автосервиса «Брулекс» и автосервиса «Автомастер», а также материалы Федеральной службы государственной статистики и ее Территориального органа по Иркутской области, базы данных ГИБДД Заларинского района Иркутской области, материалы научных семинаров и конференций, финансово-экономических изданий, информационной сети Интернет, публикации периодической печати, а также результаты анкетирования и аналитических исследований, выполненные лично автором (анкетирование сотрудников исследуемых предприятий с целью выявления основных проблем, существующих на предприятии; владельцев автомобилей Заларинского района с целью исследования их удовлетворенности оказываемыми автосервисными услугами (июль 2014 г.)).

Наиболее существенные результаты, полученные автором:

1. Уточнен и дополнен понятийный аппарат по рассматриваемой проблематике. В частности, конкретизированы понятия «конкуренция», «конкурентоспособность автосервисного предприятия», «конкурентные преимущества» с позиции компетентностного подхода.

2. Расширено представление о специфике деятельности и производстве услуг ав-

тосервисных предприятий в связи с тем, что услуги автосервиса представляют собой класс услуг, который обладает рядом особенностей: отчетливо выражена материальность, технологичность, комплексность, дискретность отношений субъекта и объекта (клиента и автосервисной организации), сезонность.

3. Проведен анализ методик оценки конкурентоспособности предприятий, в том числе автосервисных компаний, результатом которого стала разработка авторской методики оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия на основе компетентностного подхода. В ее основу положен подсчет коэффициента конкурентоспособности персонала и коэффициента конкурентоспособности услуг за счет оценки факторов и критериев конкурентоспособности. Апробация методики проведена на четырех автосервисах, функционирующих в сельской местности. По результатам апробации методики, показавшей практическую применимость, были даны рекомендации по повышению конкурентоспособности.

4. Выявлено, что на сегодняшний момент достигнута определенная исчерпанность традиционных методов повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий. В качестве современного способа решения задачи оценки и повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий предложено развитие компетентностного подхода, основные методические положения которого и понятийно-категориальный аппарат в настоящее время исследованы недостаточно.

5. Для повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий, функционирующих в сельской местности, предложено их объединение в ассоциацию сельских автосервисных предприятий (АСАП) с целью создания информационной системы по предоставлению автосервисных услуг для профессионалов. Создание АСАП предполагает внедрение процесса самообучения в организации. Реализация внедрения процесса самообучения на предприятии технического сервиса позволит осуществлять целенаправленную подготовку и переподготовку кадров для автосервисных предприятий без отрыва от производства, что в конечном итоге даст возможность подготовить квалифицированных специалистов с меньшими затратами.

Обоснованность и достоверность результатов диссертационной работы подтверждается использованием известных проверяемых данных и фактов; опубликованными результатами, полученными автором в процессе исследования, в том числе в изданиях, рецензируемых ВАК РФ; анализом теории и практики взаимодействия муниципальных органов и бизнес-структур в сфере услуг автосервиса; обобщением передового отечественного и зарубежного опыта; сравнением авторских данных с имеющимися в открытой печати; использованием современных

методов сбора и обработки исходной информации, наблюдения за объектом исследования и обобщения экспертных данных.

Научная новизна диссертационного исследования:

1. Уточнены понятия «конкуренция», «конкурентные преимущества», «конкурентоспособность автосервисного предприятия» с позиции компетентностного подхода. В существующих публикациях недостаточно внимания уделяется роли персонала, хотя для оказания автосервисных услуг роль персонала является ведущей. В попытке устранить эту проблему были предложены авторские формулировки указанных терминов с точки зрения компетентностного подхода.

2. Выявлены характерные черты деятельности и производства услуг предприятий автосервиса в городской и сельской местности и показаны их различия. Проведено сравнение деятельности автосервисных организаций сельской местности с городскими автосервисами, что позволило сделать вывод о том, что сельский сегмент остается пока малоизученным, хотя важен для России и имеет свои особенности. В частности, в сельской местности нет фирменных, авторизованных дилерских центров. Сельские предприятия автосервиса – это небольшие станции технического обслуживания. Удаленность от областного центра также негативно сказывается на обеспечении автомобилей запасными частями.

3. Разработана авторская методика оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия на основе компетентностного подхода. Методика оценки предложена на основе подсчета коэффициента конкурентоспособности персонала и коэффициента конкурентоспособности услуг за счет оценки факторов и критериев конкурентоспособности. Разработана модель компетенций для оценки сотрудников автосервисного предприятия и модифицированная анкета для оценки качества предоставляемых услуг.

4. Развита положения компетентностного подхода к оценке и повышению конкурентоспособности автосервисных предприятий в сельской местности путем уточнения его содержания в сравнении с другими подходами. В связи с тем, что в настоящее время компетентностный подход в бизнесе развит слабо и, как следствие, бизнес не успевает за теоретическими знаниями, впервые предпринята попытка устранения этого разрыва путем внедрения в функционирование автосервисных предприятий элементов компетентностного подхода. В частности, предложена инициатива создания ассоциации сельских автосервисных предприятий с целью внедрения информационной системы по предоставлению автосервисных услуг. Процесс самообучения персонала предприятия предложен в качестве способа повышения конкурентоспособности автосер-

висных предприятий. Под процессом самообучения персонала автосервисов понимается обучение в режиме решения актуальных задач развития бизнеса без отрыва от производства и внесения визуализированных решений в информационную систему по предоставлению автосервисных услуг.

5. Проанализирована и визуализирована система взаимоотношений автосервисных предприятий (производителей услуг), потребителей их услуг, а также органов местного самоуправления и государственных органов, которые выполняют регулируемую функцию. Для успешного функционирования данной системы обоснована необходимость внедрения мониторинга деятельности автосервисных предприятий. Это позволит расширить перечень информации и получить более объективное представление о сфере автосервисных услуг в сельской местности, как для потребителей, так и для органов местного самоуправления.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии положений компетентностного подхода, что стало основанием разработки методики оценки и повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий сельской местности. Значение исследования для науки состоит в том, что теоретические положения, методические разработки и выводы автора могут быть использованы для последующих исследований, нацеленных на повышение конкурентоспособности предприятий технического сервиса.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в том, что основные положения и выводы могут быть использованы органами местного самоуправления при организации мониторинговой деятельности, в том числе с целью привлечения инвестиций, а также мероприятий по обеспечению населения рабочими местами, по подготовке и переподготовке кадров. Выводы работы могут быть применимы для дальнейшего исследования, анализа результативности и совершенствования существующих систем оценки конкурентоспособности автосервисных предприятий.

Теоретические положения и выводы доведены до уровня конкретных практических предложений и могут быть использованы для формирования кадровой политики на автосервисных предприятиях, направленной на повышение конкурентоспособности предприятия за счет повышения компетенций персонала и качества оказываемых услуг.

Апробация и реализация результатов исследования. Предложенный в диссертации компетентностный подход к оценке конкурентоспособности авто-

сервисных предприятий апробирован на четырех автосервисных предприятиях в Заларинском районе.

Теоретические, методологические и практические результаты исследования обсуждены на семи научно-практических конференциях: в г. Тверь (международная научно-практическая конференция «Партнерство бизнеса и образования в инновационном развитии региона», 2009г.); г. Пермь (международная научная конференция «Экономика, управление, финансы (II)», 2012 г.); г. Иркутск (международные научно-практические конференции: «Механизм деятельности хозяйствующих организаций в рыночных условиях», 2009 г.; «Стратегические направления устойчивого развития Байкальского региона», 2010г.; «Проблемы коммерциализации научных исследований как основы модернизации экономики региона. Инновационные направления развития малого и среднего предпринимательства», 2010 г.; «Российская экономика в системе мировых хозяйственных связей» 2014 г.); г. Новосибирск (международная научно-практическая конференция «Международное научное обозрение проблем и перспектив точных и технических наук», 2015 г.).

Реализация результатов работы нашла отражение:

- в деятельности отдела потребительского рынка товаров, услуг и ценообразования администрации муниципального образования «Заларинский район» — при организации подготовки и переподготовки кадров для автосервисных предприятий и при организации мониторинговой деятельности автосервисных предприятий с целью повышения их конкурентоспособности (справка о внедрении);

- в деятельности автосервисного предприятия «Автомастер» — при оценке конкурентоспособности, формировании информационной системы по предоставлению автосервисных услуг для профессионалов и внедрении процесса самообучения (акт о внедрении);

- в деятельности автосервисного предприятия «СТОЛица» — при оценке конкурентоспособности с учетом модели оценки компетенций персонала автосервисного предприятия и модифицированной анкеты для оценки предоставляемых услуг, а также при использовании рекомендаций по внедрению процесса самообучения персонала предприятия (справка о внедрении);

- в деятельности ООО «МЦ-Иркутск» (Официальный дилер «Мерседес-Бенц» в Иркутске), где использована методика оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия на основе оценки конкурентоспособности персонала и оценки конкурентоспособности услуг (справка о внедрении);

- в учебном процессе ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» — при разработке дисциплины «Управление конкурентоспособностью» для студентов всех форм обучения (справка о внедрении).

Публикации по теме исследования. Результаты диссертационного исследования опубликованы в 12 статьях общим объемом 3,8 п.л., из них авторских — 3,6 п.л., в том числе 5 статей опубликовано в рецензируемых научных журналах, определенных ВАК Минобрнауки РФ, общим объемом 1,8 п.л., из них авторских — 1,6 п.л.

Структура и содержание работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Работа изложена на 200 страницах машинописного текста, содержит 34 рисунка, 38 таблиц, 5 приложений. Список литературы включает 201 наименование.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, проанализирована степень разработанности рассматриваемой проблемы, определены цель и задачи, объект и предмет исследования, сформулированы основные положения, характеризующие научную новизну, теоретическую и практическую значимость исследования.

В первой главе «Теоретические основы конкурентоспособности предприятий в сфере услуг» рассмотрены основные подходы к выявлению сущности экономической категории «конкуренция», «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества». Уточнены выше названные понятия с позиции компетентностного подхода. Компетентностный подход выделен как современный этап эволюционного развития конкурентных преимуществ и рассмотрены его особенности.

В современных условиях большое значение для развития автосервисного предприятия является анализ тенденций развития автомобильного рынка и его составляющих. Рассмотрена ситуация растущей автомобилизации страны, старения автопарка России и определены специфические черты деятельности и производства услуг автосервисных предприятий, в том числе в сельской местности.

Во второй главе «Исследование конкурентоспособности автосервисных предприятий: методики и практика» рассмотрена и дополнена классификация автосервисных предприятий. Исследовано четыре сельских района Иркутской области, определены их общие черты и сформированы критерии типичности. Проанализированы автосервисные предприятия Заларинского района, как типичного района сельской местности. Проведен анализ методик оценки конкурентоспособности предприятий, результатом которого является необходимость разработки

методики оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия. Разработан алгоритм оценки конкурентоспособности предприятий на основе компетентностного подхода.

В третьей главе «Оценка конкурентоспособности автосервисных предприятий, действующих в сельской местности, и ее повышение на основе компетентностного подхода» проведена апробация предложенной оценки конкурентоспособности автосервисных предприятий и рассмотрены направления повышения конкурентоспособности. Предложена модель внутрифирменной подготовки сотрудников с внедрением процесса самообучения. Для взаимодействия органов местного самоуправления и автосервисных предприятий разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности автосервисных предприятий.

В заключении сформулированы основные выводы, предложения и даны рекомендации в соответствии с результатами проведенного в диссертационной работе исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ УСЛУГ

1.1. Экономическая сущность конкуренции и конкурентоспособности в сфере услуг

Все более устойчивые позиции занимает сфера услуг в мировом хозяйстве. Увеличение объемов производства услуг, рост занятости населения, возрастание доходов от сервисной деятельности, обострение конкуренции характерно для многих стран. Происходящие изменения настолько существенны, что современную экономику определяют как «экономику услуг», или «сервисную».

Термин «сфера услуг» является в настоящее время широко употребляемым как в научной среде, так и в бытовой речи. Вместе с тем, несмотря на кажущуюся понятность этого термина, его толкование не является однозначным. В отечественной литературе существует ряд альтернативных дефиниций сферы услуг, рассматривающих ее с различных позиций. Условно можно выделить две категории определений [9, 126].

Согласно первой, более общей категории определений, сервисная сфера трактуется как сфера экономики со специфическими субъект-субъектными отношениями и связями в обмене [66], или как широкий круг видов хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение личных потребностей населения и нужд производства, а также потребностей общества в целом [41] независимо от того, предоставляются услуги частным лицам, либо организациям.

В основе второй категории определений лежит предпосылка предоставления услуг в первую очередь населению. Например, согласно одной из трактовок, сфера услуг — это совокупность отраслей, подотраслей и видов деятельности, функциональное назначение которых в системе общественного производства выражается в производстве и реализации услуг и духовных благ для населения [139].

С возрастающими потребительскими требованиями все больше сталкиваются современные предприятия сферы услуг. Этому способствует усиление конкурентной борьбы, укрепление позиций конкурентов на данном сегменте рынка, изменение отраслевых границ и профилей деятельности. Конкуренция выдвигает условия, при которых предприятия сферы услуг должны все более оперативно и высокопрофессионально приводить свою деятельность в соответствие с новыми условиями и требованиями на основе организационных, технологических, соци-

альных и управленческих решений. Все это также свидетельствует о необходимости обеспечения конкурентоспособности предприятиями сферы услуг [108].

Однако современная экономическая наука не дает как единой общепризнанной трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепризнанного подхода к методикам ее формирования и оценки. Для того, чтобы сформулировать определение конкурентоспособности предпринимательских структур, нам необходимо рассмотреть все многообразие подходов к определению понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность организации».

Понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность» в системе рыночной экономики занимают центральное место. Человечество издавна обращалось к вопросам идентификации таких понятий, как «конкуренция» и «конкурентоспособность» с позиций своего времени, своих проблем и своего видения. Постоянно возрастающая конкуренция, эволюция рынка, развитие производства, прогресс технологий, достижения науки, развитие общества и расширение его потребностей, исчерпание прежних и актуализация интеллектуальных ресурсов привели к уточнению и пересмотру ранее определенных понятий [15].

Теория конкуренции получила свое развитие в конце XX в. благодаря работам М. Портера [123], А. Стрикленда и А. Томпсона [162], И. Ансоффа [8], достаточно широко известным в России. В последнее время появились серьезные исследования в этой области, выполненные и отечественными учеными: Г.А. Азоевым [5], Ю. Моисеевой [106], Ю.Б. Рубиным [135], Р.А. Фатхутдиновым [175], А.П. Челенковым [5], А.Ю. Юдановым [191] и др. В развитых странах эффективный механизм конкуренции существует достаточно давно и он хорошо отлажен, в России же в этом плане пока имеется много противоречий. Поэтому важно на начальном этапе построения механизма конкуренции и обеспечения конкурентоспособности определиться с терминами и понятиями.

Конкуренция, как уверяют многие авторы, является термином, использующимся в бесчисленном количестве значений. Термин «конкуренция» происходит от латинского «*concurrere*», означающего «столкновение», «состязание» [190] и представляет собой механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность эффективно функционировать на рынке. На основании происхождения термина, в Федеральном законе «О защите конкуренции» №135-ФЗ от 26.07.2006г. дано определение: «Конкуренция – состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать

на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [1]. Для того, чтобы определить экономическое содержание понятия «конкуренция», выделим следующие подходы:

1. *Структурный подход* (Л. Вальрас, А. Маршалл, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлин, и др.) исследует конкуренцию с позиций достигаемых результатов и обладает преимуществом высокого уровня формализации и математической операбельности, что позволяет осуществлять математическое моделирование и продуцировать якобы новые знания об экономической системе, недоступные обычному эмпирическому анализу. Основная цель исследования конкуренции заключается в объяснении устройства рыночной системы в целом в ракурсе достижения ею равновесного состояния.

2. *Функциональный подход* (Й. Шумпетер, Ф. фон Хайек, Л. Фон Мизес, И.М. Кирцнер и др.) рассматривает конкуренцию в качестве обязательного компонента рыночного механизма, который ориентирован на уничтожение отклонений от обычного становления экономики. Сущность конкуренции проявляется через реализуемые ею функции [13].

3. *Поведенческий (деятельностный) подход* (Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов, В.П. Горев, Ю.Б. Рубин и др.) направлен на исследование конкуренции как динамического процесса, конкуренция здесь рассматривается как борьба за потребителя и полное удовлетворение его потребностей. Поведенческий подход чаще всего используется в стратегическом менеджменте при выборе стратегии конкурентного поведения. Методики конкурентного анализа, выявления конкурентных преимуществ, ряд классификаций типовых стратегий разработаны на основе поведенческого подхода, что говорит о широком спектре его развития.

В рамках поведенческого подхода находятся управленческий, предпринимательский, маркетинговый подходы к изучению, ориентированные на методическое обеспечение деятельности организаций в сфере конкуренции [136]. По нашему мнению, именно поведенческий подход задает необходимые ориентиры изучения конкуренции, получая свое развитие в рамках компетентностного подхода. Далее мы будем рассматривать компетентностный подход как основной практический подход к изучению конкурентоспособности предприятия.

На основе поведенческого подхода существуют различные точки зрения понимания конкуренции. К примеру, определение конкуренции дано А.Ю. Юдановым: «Рыночной конкуренцией называется борьба предприятий за

ограниченный объем платежеспособного спроса покупателей, ведущаяся фирмами на доступных им сегментах рынка [191].

Другая трактовка термина «конкуренция», предоставляемая Р.А. Фатхутдиновым, предлагает понимать под конкуренцией «процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях» [174].

В.П. Горев [37] определение конкуренции дает с точки зрения экономической, так как, по его мнению, конкуренция является ключевым понятием рыночной экономики. Отношения, которые принято называть конкурентными, возникают тогда, когда множество людей стремятся к достижению одной и той же цели. При этом, чем меньше вероятность достижения цели каждым из них, тем больше усилий требуется прилагать, тем жестче столкновения среди конкурентов. Формы и методы конкурентной борьбы могут быть разными, но в основе ее всегда лежит факт ограниченности ресурсов относительно потребностей [37].

Н.И. Перцовский [117] и И.А. Спиридонов [155] имеют одинаковые позиции и считают, что конкуренция представляет собой экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли.

Рубин Ю.Б. определение конкуренции связывает с осознанием ее как конфликтного соперничества за достижение сравнительно лучших критериев существования, функционирования и становления [138].

В приведенных определениях конкуренции заметно, что конкуренцию в рамках поведенческого подхода трактуют преимущественно как соперничество. Однако не достаточно прописан инструментарий, посредством которого обеспечивается конкуренция. И этот факт, на наш взгляд, является недостатком предложенных определений.

В силу изложенного в качестве «рабочего» определения понятия «конкуренция» с позиции компетентностного подхода примем следующее определение.

Конкуренция – это ситуация наличия на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, при которой последние, используя свои конкурентные преимущества, могут успешно реализовать товар (работу, услугу) и удовлетворить потребности потребителей, посредством использования ресурсов уни-

кальным способом. Нужно отметить, что ресурс может быть копируемым, но организация использует его так, что исключает возможность копирования.

Что касается понятия конкурентоспособность, рассмотрим ситуацию, которая сложилась по этому вопросу. Термин «конкурентоспособность» достаточно органично вошел в наш повседневный и тем более научный лексикон.

Существует высказывание М. Эрлиха и Дж. Хайна (1997) о том, что конкурентоспособность – это способность государства или предприятия реализовывать свои товары [31].

По мнению Я.В. Трофимовой (1998) «конкурентоспособность объекта – экономическая категория, характеризующая положение объекта относительно объектов-конкурентов на рынке, выраженная через определенные показатели (индикаторы)» [164].

М. Гельвановский, И. Трофимова, В. Жуковская (1998) подчеркивали, что конкурентоспособность представляет собой сложный многоуровневый термин, анализ и оценку которого нужно теснейшим образом увязывать с определенным конкурентным полем и, тем более, с его уровнем. В этой связи можно признать, что уровень макроэкономики – это основополагающий уровень обеспечения конкурентоспособности, на котором строятся главные условия функционирования всей хозяйственной системы. Мезоуровень идет следующим по значимости. На нем формируются возможности становления отрасли или корпорации, охватывающей группу компаний. В виде соотношения цены и качества на микроуровне конкурентоспособность как бы обретает собственную окончательную, заключительную форму. Это соотношение находится в зависимости от критериев, сложившихся на двух предыдущих уровнях и от персонала компании, его возможности применить как собственные ресурсы, так и сравнительные национальные общехозяйственные и отраслевые выдающиеся качества [32].

Ю. Кормнов (1999) говорил о том, что универсального понятия конкурентоспособности нет и быть не может и все зависит от того, относительно какого объекта (предмета) или субъекта идет речь [70].

Усложняется положение тем, что интересы исследователей во многих сферах знаний, начиная от классических, безусловно входящих в теорию маркетинга, до сравнительно новых, к примеру, сферы образования, имеют все шансы оказаться непосредственно сконцентрированы на конкурентоспособности.

Л.П. Кураковым (2001) понятие конкурентоспособности определяется наиболее системно: «Конкурентоспособность – уровень преимущества или от-

ставания фирмы, предприятия, организации по отношению к другим участникам-конкурентам на рынке внутри страны и за ее пределами, определяемый по таким параметрам, как технология, квалификация персонала, качество, политика сбыта и т.п.» [87]].

Как «...свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке» *конкурентоспособность* определял Р.А. Фатхутдинов (2007) [173].

Из представленных определений следует, что в теории конкурентоспособности происходит углубление изучения этого понятия с макроуровня (уровня страны) до микро (уровня предприятия). В свою очередь, уровень предприятия также претерпевает углубление изучения понятия: некоторые авторы, основываясь на специфике услуг, стремятся выделить из общих понятий конкурентоспособности предприятия конкурентоспособность предприятия сферы услуг и ее отдельных отраслей.

И.В. Драгунова (2010) применительно к сфере услуг делает вывод, что конкурентоспособность организации сферы услуг определяется ее потенциалом, достаточным, чтобы удержать или расширить долю на рынке в условиях конкурентной борьбы [43].

По мнению М.К. Каранович, конкурентоспособность предприятия сферы услуг является одним из основных условий увеличения спроса и складывается из ряда факторов. Однако обеспечение конкурентоспособности может достигаться только при внедрении в обслуживание клиентов новых достижений науки и техники [60].

А.Н. Кара говорит о том, что конкурентоспособность предприятий сферы услуг определяется тем, насколько качественно они способны удовлетворить самые разнообразные потребности своих клиентов. Это, в свою очередь, непосредственно связано с формированием и реализацией конкурентных преимуществ, обусловленных специфическими возможностями того или иного предприятия, в том числе в области научно-исследовательских разработок [59].

Но также некоторые ученые рассматривают понятие конкурентоспособности применительно к такой отрасли сферы услуг, как автосервис.

Л.Ш. Лозовский пишет, что конкурентоспособность автосервиса – это способность автосервиса конкурировать на рынках посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для клиентов [35].

По мнению В.П. Бычкова и Н.В. Пеньшина, конкурентоспособность автосервисного предприятия – это такое его экономическое положение, которое позволяет предприятию благополучно работать и развиваться в условиях конкурентного рынка автосервисных услуг. Она обуславливается финансовым положением фирмы, уровнем организации производства, состоянием маркетинговой деятельности, технологическим уровнем производства, месторасположением фирмы, квалификацией и уровнем культуры персонала и т.д. [24]

Н.И. Перцовский дает следующее определение: «Конкурентоспособность автосервиса – это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия автосервиса, его умения эффективно использовать свой финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы» [117].

В.П. Бычков и Н.И. Перцовский акцентируют внимание на эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия автосервиса.

А.М. Соколов рассматривает конкурентоспособность автосервисного предприятия как превосходство услуг, предлагаемых данным предприятием, над аналогичными услугами других предприятий в конкретных сегментах рынка в определенный период времени [153].

Р.А. Бочанов трактует конкурентоспособность автосервиса как способность предприятия автосервиса оказывать конкурентоспособную услугу, преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри государства и за его пределами [20].

А.М. Соколов и Р.А. Бочанов делают акцент на конкурентоспособности оказываемых автосервисом услуг.

В основном, в определениях как конкурентоспособности предприятий сферы услуг, так и конкурентоспособности автосервисных предприятий ученые стремятся показать комплексный подход к понятию, но на наш взгляд, в приведенных определениях недостаточно просматривается роль персонала, хотя для оказания автосервисных услуг роль персонала является ведущей. В попытке устранить эту проблему, на основе определения экономической сущности понятия «конкурентоспособность» было предложено авторское определение с позиции компетентностного подхода. Анализируя приведенные мнения и беря во внимание скорость, с которой изменяется деловой мир, мы пришли к выводу, что **конкурентоспособность** автосервисного предприятия – это способность персонала автосервисного предприятия проявлять адаптивность, гибкость к постоянным изменениям внешней среды с целью наилучшего оказания услуги, а также увеличе-

ния, уменьшения, либо сохранения занимаемой доли рынка в зависимости от стратегии предприятия и мер государственного регулирования предпринимательской деятельности.

Для оказания качественных конкурентоспособных услуг необходим персонал, обладающий компетенциями. Для оценки персонала используется понятие конкурентоспособность персонала, для оценки услуг – конкурентоспособность услуг.

Так, мы согласны с определением, которое дал В.Г. Жуков, что *конкурентоспособность персонала* является социально-профессиональным личностным качеством, интегрирующим социальные и профессиональные характеристики, включающим социальное и профессиональное содержание [45].

В свою очередь, конкурентоспособность услуги представляет собой совокупность критериев процесса оказания услуги и ее результата.

Поскольку конкурентоспособность предприятия сферы услуг зависит как от его деятельности, так и внешней среды, необходимо выделять и анализировать факторы, которые оказывают значительное влияние.

Анализ литературы показал, что в зависимости от научных взглядов авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий.

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

По мнению М. Портера, важно отличать конкурентоспособность, обусловленную врожденными факторами и достигаемую благодаря другим источникам. Факторы, которые наиболее важны для конкурентного преимущества в большинстве отраслей создаются в пределах региона (страны) с помощью различных специфичных для каждой территории процессов. Важен не столько запас факторов на данный момент, сколько скорость, с которой они создаются, совершенствуются и приспособляются к нуждам отраслей [123].

Все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия М. Портер предлагает делить на несколько типов.

Во-первых, на *основные и развитые*. Основные факторы – это географическое положение страны, климатические условия, природные ресурсы, неквалифицированная и полуквалифицированная рабочая сила. Развитые факторы – совре-

менная инфраструктура обмена информацией, высокотехнологичные производства, высококвалифицированные кадры.

В зависимости от степени специализации все факторы конкурентоспособности делятся на *общие и специализированные*. Общие факторы, к которым М. Портер относит систему автомобильных дорог, персонал с высшим образованием, могут быть использованы в широком спектре отраслей. Специализированные факторы – это узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей.

Еще один принцип классификации – деление факторов конкурентоспособности на *естественные и искусственно созданные*. К естественным факторам относятся природные ресурсы, географическое положение, а к искусственно созданным – техника, технология, экономическая среда и др.

Как М. Портер, многие отечественные авторы (М.Г. Миронов [102], Н.Л. Зайцев [46], Р.А. Фатхутдинов [175]) всю совокупность факторов конкурентоспособности предприятия предлагают разделить на *внешние и внутренние*. Внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию (услуги), которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна. Внутренние факторы – это объективные критерии, определяющие возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности.

Мы согласны с мнением ученых, которые считают, что недостатком классификации факторов конкурентоспособности, предложенной М. Портером, является то, что он выделяет лишь один признак их деления на группы (по степени специализации, в соответствии с которым факторы подразделяются на общие и специализированные), не указывая, по какому принципу выделяются основные, развитые, естественные и искусственно созданные факторы.

Рассмотренные подходы к классификации факторов конкурентоспособности [46, 102, 113, 115, 163, 123, 152, 175 и др.] позволяют нам сформировать систему с учетом различных признаков.

1. По степени специализации: общие и специализированные;
2. В зависимости от источника возникновения: естественные и искусственно созданные;

3. В зависимости от степени возможного контроля со стороны государства и предприятия: неконтролируемые государством, контролируемые государством и неконтролируемые предприятием, контролируемые предприятием;
4. По приоритетности воздействия: основные и развитые;
5. В зависимости от окружения предприятия мы выделяем внешние и внутренние факторы конкурентоспособности. Внешние в той или иной степени оказывают непосредственное влияние независимо от действий самого предприятия. А внутренние почти целиком определяются руководством предприятия, которое способно выбирать свой путь развития конкурентоспособности.

Конкурентоспособность повышать следует всегда, важно решать только за счет каких факторов, так как факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону снижения. Факторы – это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Таким образом, учитывая факторы конкурентоспособности, предприятия значительно повышают свои шансы на успех в получении конкурентных преимуществ на рынке.

Конкурентный процесс полностью зависит от свободы тех, кто располагает лучшими идеями или движим более сильным желанием услужить рынку, предлагая лучшие возможности. Иными словами, обладает конкурентными преимуществами [65].

Обоснованное трактование экономической сущности конкурентных преимуществ требует определения их места и роли в системе конкурентных отношений. Мы согласны с О.Ю. Ворожбит и А.А. Зайцевой и придерживаемся мнения, что в системе конкурентных отношений можно определить следующую иерархию: конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентная стратегия, конкурентоспособность (рис. 1.1 на с. 23). В системе конкурентных отношений конкуренция является системообразующей категорией. Конкуренция является движущей силой конкурентных отношений и служит основой формирования и проявления конкурентоспособности на различных уровнях [30].

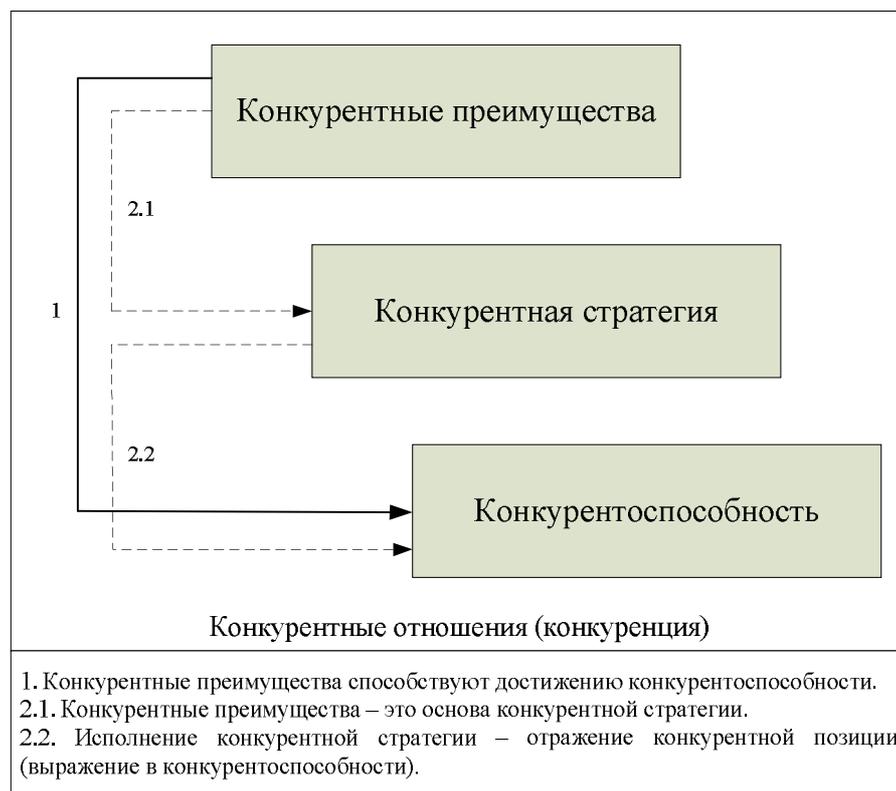


Рис. 1.1. Связь понятий в системе конкурентных отношений [30]
(дополнено автором)

Конкурентные преимущества и конкурентоспособность имеют причинно-следственную связь. Конкурентные преимущества способствуют достижению конкурентоспособности, и по своей сути они первичны.

Таким образом, конкурентные преимущества в системе конкурентных отношений занимают центральное место. С одной стороны, конкурентные преимущества составляют основу конкурентной стратегии. С другой стороны, конкурентные преимущества предпринимательской структуры позволяют ей достичь конкурентоспособности. В то же время исполнение конкурентной стратегии позволяет предприятию занять конкурентную позицию, отражающую уровень его конкурентоспособности. Конкурентоспособность, по нашему мнению, является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без последних не возможна конкурентоспособность.

На сегодняшний день нет единого подхода среди авторов к определению конкурентоспособности. Различны подходы и к определению конкурентных преимуществ. В таблице 1.1 на с. 24 обобщены представленные в экономической литературе взгляды ученых в области рыночного управления на понятие «конкурентное преимущество».

Определение понятия «конкурентное преимущество»
(составлено автором)

Автор	Содержание
Дж. Барни (1991)	Конкурентное преимущество у фирмы есть тогда, когда она осуществляет <i>стратегию создания ценности</i> , не будучи одновременно реализованной любыми действующими или потенциальными конкурентами [194].
Ж.Ж. Ламбен (1996)	Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы <i>определенное превосходство</i> над своими прямыми конкурентами [89].
М. Портер (2000)	Конкурентное преимущество выражается либо в более низких, чем у конкурентов, издержках, либо в способности изменять и контролировать цену с надбавкой, которая превышает дополнительную стоимость изменения цен. Некоторые конкурентные преимущества являются следствием различий в операционной эффективности, но наиболее существенные преимущества выражаются в том, что их носитель занимает <i>уникальную конкурентную позицию</i> [123].
Г.Л. Азоев, А.П. Челенков (2000)	Конкурентные преимущества являются концентрированным проявлением <i>превосходства над конкурентными</i> в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокая рентабельность, рыночная доля, объем продаж) [5].
Н.Г. Агеева (2002)	Конкурентное преимущество – это положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать к себе покупателей. Основой конкурентного преимущества являются <i>уникальные активы предприятия</i> , либо <i>особая компетентность в сферах бизнеса</i> [4].
Н.З. Сафиуллин Л.Н. Сафиуллин (2002)	Конкурентные преимущества – это экономические отношения субъекта хозяйствования, проявляющиеся в <i>превосходстве над конкурентами</i> на конкурентном рынке в реализовавшихся условиях воздействия окружающей среды [145].
Р.А. Фатхутдинов (2005)	Конкурентное преимущество – это какая-либо <i>эксклюзивная ценность</i> , которой обладает фирма и которая дает ей превосходство перед конкурентами [175].
Е.Ю. Кузнецова (2006)	Конкурентные преимущества предприятий сферы услуг – такие характеристики деятельности предприятия, которые выделяют его среди конкурентов <i>благодаря высокой компетентности при оказании услуг</i> , ориентированной на удовлетворение нужд потребителей наиболее эффективными способами [78].
А.Т. Зуб (2007)	Под конкурентными преимуществами следует понимать <i>уникальные материальные и нематериальные ресурсы предприятия</i> , позволяющие ему побеждать в конкурентной борьбе [48].
Ю.Б. Рубин (2008)	Под конкурентными преимуществами субъектов предпринимательского бизнеса следует понимать их <i>более высокие достижения</i> в избранных направлениях предпринимательской деятельности по сравнению с достижениями соперников, признаваемые внешним окружением данного субъекта бизнеса [138].

Резюмируя мнения авторов, исследующих проблемы конкурентных преимуществ, можно выделить следующие *свойства конкурентного преимущества*:

- конкурентное преимущество является элементом в системе конкурентных отношений;
- конкурентное преимущество проявляется при наличии конкуренции;
- конкурентное преимущество относительно;
- конкурентному преимуществу присущ динамический характер;
- конкретность проявления в отношении рынка и времени;
- необходимость применения системного подхода при исследовании и формировании ввиду разнопланового воздействия факторов, определяющих конкурентное преимущество.

Из приведенных выше определений выделяется мнение Н.Г. Агеевой [4] и Е.Ю. Кузнецовой [78], которые рассматривают конкурентные преимущества с позиции компетентностного подхода. Мы согласны с их определениями, но считаем необходимым уточнить, что **конкурентное преимущество** – это эксклюзивная ценность предприятия, которая создается компетенциями и проявляется в превосходстве над конкурентами.

Только в середине XVII века ученые классической политической экономии, которые рассматривали конкуренцию как нечто само собой разумеющееся, пронизывающее все сферы экономики и ограничиваемые только субъективными причинами, сформулировали наиболее целостные теоретические положения в движущих силах конкурентной борьбы.

Н.З. Сафиуллин и Л.Н. Сафиуллин [145] систематизировали этапы развития и становления теории конкурентных преимуществ. Результаты их исследования приведены в таблице 1.2 на с. 26.

Современным этапом эволюционного развития теории конкурентных преимуществ можно считать ресурсный подход (Resource-Based Approach). Одной из сильных сторон ресурсного подхода является возможность с помощью него объяснить в доступных терминах причины успеха компаний по применению компетентностного подхода на практике. Компетентностный подход в настоящее время получил большее развитие в образовании, а в бизнесе для лучшего объяснения терминологии используется подход ресурсный [160]. Оригинальная композиция уникальных и труднокопируемых специфических видов ресурсов фирмы, выступает в качестве источника конкурентных преимуществ фирмы.

Эволюция теории конкурентных преимуществ [145]

Этапы	Название теории	Авторы	Факторы
I	Теория абсолютных преимуществ	А. Смит	Природные ресурсы (в том числе климатические условия)
II	Теория сравнительных издержек	Д. Рикардо, Дж.С. Милль, К. Маркс	Природные ресурсы, издержки производства
III	Теория сравнительных преимуществ	Э. Хекшер, Б. Олин, П. Самуэльсон, Ян Тинберген, В.В. Леонтьев	Вся совокупность производственных факторов
IV	Концепция конкурентных преимуществ	М. Портер	Вся совокупность факторов экономических отношений
V*	Ресурсный (компетентностный) подход	Б. Вернерфельт, К. Прахалад и Г. Хамел, Э. Пентроуз, Р.М. Грант	Нематериальные активы, интеллектуальный труд, информационные технологии

* Предложено автором

Б. Вернерфельт, К. Прахалад и Г. Хамел, Э. Пентроуз, Р.М. Грант внесли весомый вклад в развитие ресурсного подхода. Научная публикация Б. Вернерфельта «Ресурсная трактовка фирмы» стала одной из первых работ, посвященных ресурсному подходу. Но особый интерес к данному подходу появился после публикации в 1990 г. статьи «Ключевая компетенция корпорации», написанной К. Прахаладом и Г. Хамелом.

Специалисты сделали вывод, что существующие источники конкурентного преимущества заключаются в способности менеджмента сосредоточить знания, навыки, умения, технологии в компетенции (например, системная интеграция, миниатюризация, управление качеством), которые наделяют обособленные бизнесы эффектом лучшей адаптации к постоянно меняющимся условиям рынка. Инвестиции в больших размерах и в привлекательные бизнесы отходят на второй план [197].

Ресурсный подход требует от фирмы опережающего создания, удержания и развития уникальных для нее ресурсов и компетенций, хотя ранее фирме необходимо было адаптироваться к специфической внешней среде. Отсюда следует, что ключ к устойчиво высоким прибылям – это не повторение модели поведения других предприятий, а развитие уникальности фирмы как основы предложения клиентам неповторимых товаров, работ и услуг, создание личных, трудно копируе-

мых другими фирмами ключевых компетенций как основы лидерства в предпринимательстве.

Таким образом, по факту проведенного исследования эволюции теории конкурентных преимуществ можно сделать заключение о том, что в истории развития современных конкурентных преимуществ абсолютные преимущества выступают первой ступенью. Возникновению теории сравнительных издержек способствовали новые технические открытия, в частности возникновение парового двигателя и промышленный переворот. Формирование теории сравнительных преимуществ произошло благодаря результатам научно-технического прогресса и развитию производственных отношений. Сведению всех теорий в концепцию конкурентных преимуществ М. Портера способствовали развитые конкурентные отношения, появление и высокие технологий и электронно-вычислительной техники. Но сегодня происходит смещение движущих сил развития экономики от глобальной конкуренции к конкуренции, основанной на интеллектуальном труде и приоритет отдается нематериальным активам и развитию информационных технологий. Эти изменения отражаются в ресурсном (компетентностном) подходе.

1.2. Компетентностный подход как важнейшее внутреннее конкурентное преимущество в предпринимательстве

Успех в конкурентной борьбе способен обеспечиваться принятием управленческих решений, которые требуют изменения традиционного поведения субъектов предпринимательства на рынке и повышения роли интеллектуального труда.

В.Х. Дедегкаев, С.С. Камбердиева, Л.Б. Басиева [40] считают, что на сегодняшний день достигнута определенная исчерпанность классических методов повышения конкурентоспособности российского бизнеса. Мы разделяем эту точку зрения, предлагая развитие компетентностного подхода в предпринимательстве, хотя основные методические положения и понятийно-категориальный аппарат этого метода в бизнесе только начинают определяться. В то же время, к примеру, в образовании, теоретические и практические положения компетентностного подхода получают все более широкое развитие, выступая одним из неотъемлемых компонентов формирования личностно-ориентированной парадигмы.

Назрела необходимость в переводе российского малого и среднего бизнеса на более высокий уровень деятельности, позволяющий сочетать в едином процессе практически ориентированные действия по разрешению определенных проблем бизнеса с инновационным типом мышления и профессиональными знаниями. Кроме того при сохранении способности к инновационному творчеству, осуществлению обоснованных действий, основанных на знаниях, в различных ситуациях имеется надобность реализации навыков работы в условиях неопределенности и рисков [40].

Методологическая новизна компетентностного подхода состоит в том, что стратегия фирм в ее рамках изучается на базе синтеза экономической, организационной и управленческой наук.

Компетентностный подход в бизнесе появился в середине XX века, когда в 1960-х гг. Э. Лернед и его коллеги [198] предложили концепцию «отличительных компетенций» – уникальных способностей фирмы, являющихся основой для разработки стратегии. Но термин «ключевые компетенции фирмы» был введен в лексикон стратегического менеджмента в 1990-х гг., после публикации в журнале «Harvard Business Review» статьи Г. Хамела и К. Прахалада [200], которые ключевую компетенцию определили как «коллективное обучение в организации...

сочетание потоков технологий... организацию работы и снабжение ценностями» и говорили о том, что становление ведущих умений является ключом к конкурентоспособности [178].

И.Б. Гурков под корневыми компетенциями понимает «знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках» [38].

Интересно то, что изначально компетентностный подход появился в бизнесе, но большее развитие в настоящее время он получил в сфере образования. В бизнес среде еще нет аналогов компетентностных технологий, которые активно используются в сфере образования. В связи с чем существует опасность как роста образовавшегося разрыва между потребностями предпринимательства и программами в области образования, так и несоответствия методов и форм организации бизнеса перспективам развития современного развивающегося общества.

Изучение компетенций входит в круг исследования многих областей знания. Термин «компетенция» – отнюдь не изобретение наших дней. Первое упоминание данного термина, согласно словарю Уэбстера, относится к 1596 году, но до сегодняшнего времени в научной литературе не содержится общепринятого определения понятия «компетенция». В разных науках термин трактуется по-разному. Например, в юриспруденции компетенция – это совокупность прав и полномочий, закрепленных за субъектом юридически. В «Современном экономическом словаре» даются следующие определения: «Компетентность – это знания, опыт в определенной области науки, деятельности, жизни»; «компетенция (от лат. *competens*) – совокупность полномочий, которыми обладает или должны обладать органы и лица согласно законам, нормативным документам, уставам, положениям» [129]. В контексте же управления знаниями под компетенцией понимают сумму конкретных знаний, навыков, возможностей, способностей, связанных с деятельностью компании [110].

В экономической теории слабо прописан компетентностный подход к организации бизнеса, хотя достаточно активно разрабатывается рядом отечественных ученых, в частности, А.Б. Идрисовым [50], О.И. Генисаретским, И.Б. Гурковым [38]. Успех компании, как отмечается, базируется на ее компетенциях, под которыми понимаются факторы, способные обеспечить ей существенные, малодостижимые для других компаний конкурентные преимущества. Могут быть выделены внутренние и внешние (иногда выделяют также динамические) компетенции [128].

В качестве внутренних компетенций целесообразно выделить:

- наличие отработанных и эффективных бизнес-процессов (планирование, управление проектами, сбыт, логистика, бюджетирование, маркетинг, мотивация персонала);
- наличие квалифицированного персонала, который нелегко может быть найден на рынке и на подготовку которого требуется значительное время.

Стратегия развития компании, нацеленная на достижение лидерства на рынке, должна представлять собой набор мер, направленных на усиление ключевых компетенций и нейтрализацию слабых сторон деятельности предприятия [92].

Самым важным критерием для разработки стратегии является знание компанией собственных ключевых компетенций. Это преимущество дает возможность:

- сосредоточиваясь на том, что выходит лучше всего, наилучшим способом применять свои ресурсы;
- создавать границы на пути проникновения соперников на рынке;
- пользоваться сильными качествами поставщиков;
- уменьшить риски, сократить цикл разработки и вывода на рынки новых товаров (услуг) [38].

Теория компетенций концентрирует свое внимание на внутренних особенностях фирмы. В этом состоит ее отличие от модели пяти сил Портера. В работах Д. Тица, К. Прахалада, Э. Пенроуза, Б. Вернерфельта, и др., основывающихся на компетенциях и ресурсах, важное внимание уделяется внутренним конкурентным преимуществам предприятия, способности выходить на новые рынки и возможности с их помощью создавать новые виды деятельности. Анализируя ресурсы, ученые констатируют, что ключевые компетенции в итоге могут становиться отличительными чертами предприятия по сравнению с другими организациями, а также могут явиться источником конкурентного преимущества. Конкурентам сложно скопировать важные способности, так как они становятся присущи компании, невидимыми, но способными к накоплению во времени, исключительными, оригинальными и долговременными. В качестве активов определяют ресурсы, которые принадлежат компании и которые она контролирует, будь они нематериальные (ноу-хау, бренд, торговая марка, деловая репутация), либо материальные (технологические процессы, машины, оборудование, капитал и т.д.) [178].

Ресурсы (материальные, нематериальные, финансовые, человеческие, либо интеллектуальные), в отличие от компетенций – это то, что привносится в работу компании извне. При этом успешность предприятия в большей степени зависит от того, насколько результативно она превращает свои ресурсы в продукцию.

Последние десятилетия особенно активно обсуждается влияние нематериальных ресурсов на конкурентоспособность компаний. В частности, высказывается принципиально новое предположение о том, что в настоящее время именно на них базируется долгосрочная конкурентоспособность предпринимательской структуры, а не в области материальных ресурсов и низких издержек. На наш взгляд, это обусловлено переходом от традиционных конкурентных преимуществ к новым, основанным на материальных ресурсах. Устойчивое конкурентное преимущество – это результат рационального сочетания исключительных ресурсов и возможностей, представляющих ценность, которые ограничены и трудно воспроизводимы (повторяемы). А наличие устойчивого конкурентного преимущества является залогом конкурентоспособности фирмы на рынке. Нами предложен алгоритм процесса формирования конкурентных преимуществ на основе нематериальных ресурсов, который выглядит следующим образом (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Процесс формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятия

На первом этапе происходит формирование нематериальных ресурсов предприятия, а в том случае, если фирма уже действует, – их ревизия. На втором этапе на базе нематериальных ресурсов формируются конкурентные преимущества. На третьем этапе происходит инвестирование в нематериальные ресурсы. На четвертом этапе осуществляется комбинирование материальных и нематериальных ресурсов, а их рациональное сочетание и создает компетенции (этап 5). На базе эффективного создания компетенций формируются конкурентные преимущества, реализация которых является заключительным этапом процесса, после которого он возобновляется. Таким образом, в процессе формирования конкурентных преимуществ существует неразрывная взаимосвязь между материальными и нематериальными ресурсами фирмы. Компетенции создаются посредством инвестирования материальных ресурсов в нематериальные и выступают в качестве источника конкурентных преимуществ. Для исследователей представляет интерес, какие именно нематериальные активы способны создавать уникальность компании, формировать ее конкурентные отношения и, в конечном итоге, повышать ее экономический потенциал. Преимущество, недоступное в данное время конкурентам, можно получить, если накопить знания, опыт, умения в определенной области. Это может сделать уникальными способности предприятия относительно использования и других его ресурсов. Для любой предпринимательской структуры знания и опыт сегодня становятся главным стратегическим ресурсом.

Анализ сущности и соотношения понятий «компетенции», «конкурентные преимущества», «конкурентоспособность» позволяет представить процесс формирования конкурентоспособности предприятия как последовательность взаимосвязанных элементов (рис 1.3).



Рис. 1.3. Формирование конкурентоспособности предприятия

Мы видим, что на базе компетенций предприятия формируются его конкурентные преимущества, которые становятся основой конкурентной стратегии. Исполнение последней позволяет предприятию занять определенную позицию, которая отражается в его конкурентоспособности.

Выявление взаимосвязи между компетенциями и конкурентоспособностью позволяет установить, что в ее основе лежит цепочка взаимосвязанных стадий «компетенции – конкурентные преимущества – конкурентная стратегия – конкурентоспособность», которые лежат в области конкурентных отношений.

В процессе выработки стратегии предполагается учитывать стратегические способности организации или макрокомпетенции, рассматриваемые как способности, которые помогают собрать воедино все уникальные черты организации и технологические навыки [14].

Идея «ядерной компетенции корпорации» в теории стратегического управления впервые была рассмотрена в работе С.К. Прахалада и Г. Хамела [200]. В ней авторы видели основание для переосмысления всей концепции корпорации.

Интересен тот факт, что большинство ученых признали и применяют термин «ключевая компетенция корпорации», которое предложил Катъкало В.С., осуществив в 2003 году перевод статьи С.К. Прахалада и Г. Хамела для публикации на русском языке [124]. Хотя буквальный русскоязычный перевод термина «core competence», который предложили С.К. Прахалад и Г. Хамел – «ядерная компетенция».

Г. Хамел и С.К. Прахалад определяют «ядерные компетенции» как «коллективное знание организации относительно того, как скоординировать различные производственные навыки, умения и разнообразные технологические потоки».

В научном обороте сегодня широко применяется несколько терминов, обозначающих то понятие, которое предложили С.К. Прахалад и Г. Хамел: ключевая компетенция, базовая компетенция, критическая компетенция, ядерная компетенция, компетенция корневая, стержневая компетенция, макрокомпетенция. Но ученые предлагают разделять эти понятия, выделяя разные классификации компетенций. Так, например, В.Ш. Каганов [54] предлагает разделять понятия ключевой, ядерной и критической компетенций предпринимательской структуры. Эта классификация интересна тем, что автор разделяет ключевую и ядерную компетенции, обосновывая различия, но в то же время показывает взаимосвязь между выделяемыми компетенциями.

Ключевая компетенция – набор свойств, познаний, умений, навыков, и технологий, минимально необходимых для осуществления профессиональных бизнес-функций, для обеспечения потенциальной конкурентоспособности, совершенствования конкурентных действий, и получения копируемых краткосрочных конкурентных преимуществ. Ключевые компетенции – это общий минимальный набор ком-

понентов, имеющийся у каждого субъекта конкуренции, и являющийся основой для выполнения действий. Конкурентная предпринимательская деятельность на определенном рынке и в определенной отрасли без наличия ключевых компетенций невозможна. Значит, что ключевые компетенции помимо универсальных, содержат отраслевые и профессиональные компоненты.

Стержневая (ядерная) компетенция предпринимательской структуры – это набор знаний, умений, навыков, качеств и технологий, позволяющих результативно осуществлять профессиональные функции бизнеса, совершать конкурентные действия, обеспечивающие достижение реальной (фактической) конкурентоспособности и не копируемых долгосрочных конкурентных преимуществ.

Критическая компетенция корпорации – набор знаний, умений, навыков, качеств и технологий, в силу недоступности конкурентам имеющих ценность для корпорации. Этот стержень ядерной компетенции имеется только в границах корпорации и обеспечивает не копируемость долгосрочных конкурентных преимуществ.

Мы придерживаемся классификации О. Малыгиной [94] с некоторыми уточнениями.

Базовые компетенции – это жизненно необходимые компетенции, которые обеспечивают выживание компании. Эти компетенции можно отнести к среднесрочным преимуществам низкого ранга.

Отличительные компетенции могут быть обнаружены в любой сфере деятельности, в которой организация проявляет себя наилучшим образом – например, научные исследования и разработки, инжиниринг, производство, маркетинг, дистрибуция, – или быть результатом синергии нескольких элементов деятельности. Отличительные компетенции – это уникальные характеристики, свойственные большинству компаний на рынке. Эти компетенции являются текущими преимуществами среднего ранга. Отличительная компетенция компании – это ряд специфических способностей, которые выражены в товарно-рыночной стратегии и выделяют группу компаний среди ее конкурентов.

Ядерная компетенция является стратегическим преимуществом высокого ранга, «форма уникального коллективного знания», она обладает синергетическим эффектом от использования компетенций, формирует основу для долгосрочной устойчивости и надежности организации и ее конкурентных преимуществ на рынке и в отрасли. Она создает дополнительную потребительскую стоимость. Базовые компетенции характерны для всех компаний, работающих на од-

ном и том же рынке и занимающихся одним видом деятельности. Ядерные компетенции компания приобретает, когда создает новое, уникальное знание, которым больше никто не обладает.

Для ядерной компетенции характерны четыре основных свойства:

- 1) Повышение значимости для покупателя или экономической эффективности, с которой эта ценность к нему переходит;
- 2) Сложность (невозможность) копирования конкурентами;
- 3) Применимость к деятельности всей компании, а не к отдельным бизнес-единицам.
- 4) Обеспечение проникновения на новые рынки.

Ядерная компетенция представляет собой совокупность уникальных нематериальных активов: рыночного капитала (бренд, деловое сотрудничество и др.), организационного капитала (корпоративная культура, процессы управления, сетевые системы и т.д.) и человеческого капитала (компетенции сотрудников, их образование и квалификация).

При современном развитии экономики выведение на рынок нового, даже экстраординарного продукта, дает компании конкурентное преимущество на некоторое время. Поэтому наиболее стабильным конкурентным преимуществом является персонал предприятия, который также обладает компетенциями. Конкурентное преимущество, основанное на эффективном управлении сотрудниками, достаточно трудно скопировать — и это явная выгода от внедрения инноваций в управление персоналом [98].

Управление компетенциями компании предполагает, что при разработке стратегии руководство должно определить, какие компетенции персонала потребуются для ее реализации. В связи с этим необходимо раскрыть составляющие элементы понятия «компетенции персонала».

В настоящее время в литературе существует определенная терминологическая и концептуальная неразбериха вокруг понятий «компетенции компании» и «компетенции персонала». По нашему мнению, компетенции персонала являются составной частью компетенций компании. Таким образом, достижение компетенций компании происходит посредством повышения компетенций персонала, как основного конкурентного преимущества. Для того, чтобы показать различные мнения в обозначенных понятиях, мы предприняли попытку рассмотреть в таблице 1.3 существующие определения «компетенции компании» и «компетенции персонала».

Различные понятия «компетенция компании» и «компетенция персонала»
(составлено автором)

Компетенции компании	Компетенции персонала
Ключевые компетенции – это <i>области деятельности организации</i> , которые наиболее важны для нее, в которых она добилась относительно совершенства, и которые создают фундаментальную ценность для клиентов; это комплексы способностей и технологий, позволяющие предприятию обеспечить ценность для потребителей и являющихся основой для развития и расширения деятельности (1990) [200].	В управлении персоналом (HR-менеджменте), под компетенциями имеются в виду <i>качества человека</i> , без которых невозможна его эффективная работа в конкретной должности или в конкретной компании (2006) [73].
Компетенции – это <i>способности, позволяющие лучше использовать ресурсы</i> , лучше, иначе их комбинировать (1996) [39].	Компетенции – это <i>знания, понимание, ценности и навыки</i> (2007) [180].
Ключевые компетенции компании – <i>не имитируемые конкурентами параметры внутренней среды</i> , базирующиеся на основе эффективного взаимодействия элементов человеческого и организационного капитала, преобразующие факторы временного конкурентного преимущества и обеспечивающие рост рыночного капитала на основе формирования устойчивых конкурентных преимуществ предприятия (2005) [11].	Компетенция – это <i>поведение</i> , демонстрируемое человеком в процессе эффективного выполнения задач в пределах данной организации (2008) [166].
Компетенция характеризует <i>повторяемую, тщательно спланированную возможность коллективного взаимодействия</i> , которое основывается на таком комбинировании имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов для осуществления бизнес-процессов, соответствующих рыночным требованиям, что обеспечивает ему устойчивую конкурентную позицию на рынке (2006) [147].	Компетенция персонала – <i>единство знаний, способностей</i> действовать, <i>тактик</i> поведения, определяемых целью и заданностью ситуации, а также должностью работника (2009) [42].
Корневые компетенции – <i>знания, умения и связи фирмы</i> , позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках (2008) [38].	Компетенция – <i>кластер индивидуальных характеристик</i> , определяющих качественное выполнение работы. Компетенции фокусируются на том, что делают люди, а также на тех аспектах поведения, которые можно наблюдать непосредственно. Компетенции определяют стандарт эффективного выполнения работы (2011) [143].
Компетенции – это <i>факторы, способные обеспечить</i> компании существенные, <i>малодостижимые</i> для других компаний конкурентные <i>преимущества</i> (2010) [50].	Компетенция – <i>интегральное качество</i> , сочетающее в себе знания, навыки и мотивацию, описанное в терминах наблюдаемого поведения (2013) [68].

Как видно из таблицы 1.3 (на с. 36), ученые, изучающие компетенции компании, обозначают их через термин «ключевая», «корневая», «отличительная», чтобы показать их особую роль.

Мы также считаем, что следует различать понятия: «компетенции предприятия» и «компетенции персонала».

Рассмотрев определения, которые дают ученые, мы пришли к выводу, что *компетенции предприятия* – это способность использования уникальной комбинация материальных активов и оригинальных трудно-воспроизводимых специфических ресурсов предприятия, которые невозможно скопировать, но задействовав которые, можно обойти конкурентов.

В определении компетенций персонала мы согласны с Н.В. Демьянченко, который считает, что *компетенции персонала* – это единство знаний, способностей действовать, тактик поведения, определяемых целью и заданностью ситуации, а также должностью работника.

Определенный диапазон особенностей использования компетенций персонала был выявлен при изучении их опыта развития и становления в рамках иностранных научных школ. Главные направления становления компетентностного подхода, адаптированного к персоналу, возникли относительно независимо друг от друга (рис. 1.4).

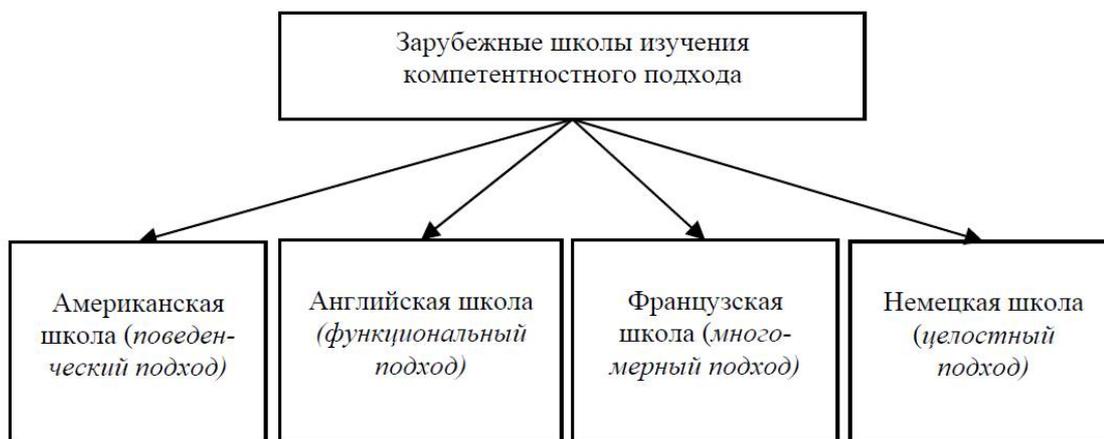


Рис. 1.4. Зарубежные школы изучения компетенций [10]

Целесообразно начинать с США изучение иностранного опыта, поскольку считается, что компетентностный подход возник именно там.

Поведенческий (американский) подход (Р. Уайт, Д. Макклеланд, Р. Бояцис, Л.М. Спенсер-младший и С.М. Спенсер, А. Лючия и Р. Лепсинга) ориентирован на выявление поведенческих характеристик компетенции. Успех в ка-

кой-либо работе в зависимости от персональных черт индивида объясняет этот подход. *Компетенция* есть главная поведенческая характеристика, которая реализуется в существенном действии и зависит не только от профессиональной работы личности, но и от организационных критериев.

Функциональный подход является вторым подходом (Грэм Читхэм, Джэфф Чиверс [195]). Он зародился в Великобритании. Согласно данному подходу, компетенция – это способность действовать в соответствии со стандартами выполнения работы. Для сторонников рассматриваемого подхода главным является тот факт, будет ли работа исполнена на должном уровне, но им не интересно за счет чего работник выполнит эту работу.

Обобщая подходы, можно сказать, что английский компетентностный подход направлен на изучение характеристик деятельности и их выполнение, тогда как американский концентрируется на людях, которые эту деятельность выполняют. Противопоставление американской и английской школ также известно как компетенции против компетентности, процесс против результата и поведенческие компетенции против профессиональных [201].

Известны еще два подхода. По сути, они дополнили предыдущие.

В трех аспектах можно рассматривать **многомерный (французский) подход**. К аспектам относятся опыт, знания и поведенческие характеристики.

Австрийский подход к понятию ключевых компетенций схож с немецким подходом. Ключевые компетенции в соответствии с ним определяются как «профессиональные и функциональные навыки, включающие непредметные специфические способности и способности структуры личности» [196]. Их разделяют на три направления: когнитивные, общественные и личностные компетенции [10].

Подводя итог, отметим, что американский и английский подходы возникли в сфере бизнеса, как и понятие компетенций. Возникшие в более поздний период подходы дополняли предыдущие теории свежими идеями и принципами, все более популярным делая компетентностный подход. В последнее время, в России компетентностный подход получает большее развитие в образовании, но в бизнесе он развит слабо, так как социокультурная среда не готова к его реализации из-за низкой деловой культуры.

Применительно к компетенции можно также говорить о ее жизненном цикле, так как основные параметры компетенции изменяются во времени, характеризуются разбиением на закономерные и поддающиеся измерению

интервалы: формирование (приобретение) компетенции, активное использование, угасание (устаревание) [174].

Жизненный цикл компетенции – период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями рынка и окружающей среды (рис. 1.5).

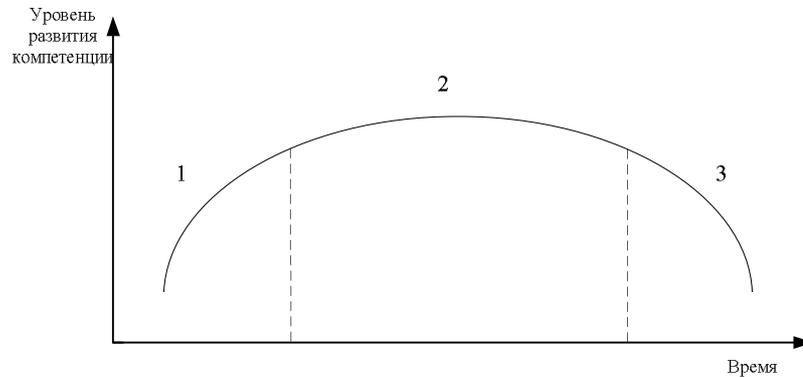


Рис. 1.5. Жизненный цикл компетенции предприятия: 1 – приобретение (формирование) знаний; 2 – активное использование; 3 – устаревание [174]

Сегодня в любой профессии наблюдается существенная декартификация и потому поддержание компетенций на требуемом уровне определяет необходимость управления ими. Управление компетенциями представляет собой процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, специалист становится неконкурентоспособным, а организация терпит убытки. В этой связи необходимо:

- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации персонала, поддержание профессиональных навыков, навыков общения, разработка новых продуктов);

- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенций.

Пошаговый способ целесообразно применять в стратегическом планировании. Он означает, что ресурсы добавляет каждый последующий шаг, изменяет их пропорции и тем самым образуется стратегический ресурсный потенциал. При этом потенциал становится комплексным по отношению как к изменениям, возникшим во внешней среде, на которые предприятие обязано реагировать, так и к капитальным затратам.

Другими словами, потенциал предприятия создается на основе конкурентных преимуществ, которые разрешают правильно оценивать происходящее и реагировать на возникающие изменения и проблемные ситуации. Рационален такой подход по следующим причинам.

Во-первых, в современных условиях сложно предсказать изменения внешнего окружения и угадать ее влияние на деятельность предприятия, при том, что эти перемены могут быть краткосрочными.

Во-вторых, уже накопленный стратегический потенциал может иметь высокую реакцию на перемены и при этом разрешать управлять этими изменениями как во внутреннем, так и внешнем окружении организации [149].

Сервисная деятельность, в том числе деятельность автосервисных предприятий, является как управляющей (персоналом, процессами, ресурсами, системами и т.д.), так одновременно и преобразующей, что требует наличия макрокомпетенций. Но достижение макрокомпетенций в такой отрасли сферы услуг как автосервис, где роль персонала является ведущей, не представляется возможным без повышения компетенций персонала.

Любая компетенция – это основа конкурентного преимущества, отличие состоит в том, сможет ли эта компетенция стать стратегическим преимуществом.

Компетентностный подход позволяет разработать систему, соединяющую требования бизнеса, управления персоналом и задачи современного образования, объединяя их бизнес-процессом. Его реализация чрезвычайно важна для того, чтобы объединить образование и дополнительное обучение, сбалансировать их с потребностями рынка труда и обеспечить мобильность трудовых ресурсов. Главное достоинство компетентностного подхода – в его интеграционном потенциале и гибкости [131].

Основные элементы компетентностного подхода в предпринимательстве в целом представлены на рис. 1.6 на с. 41.

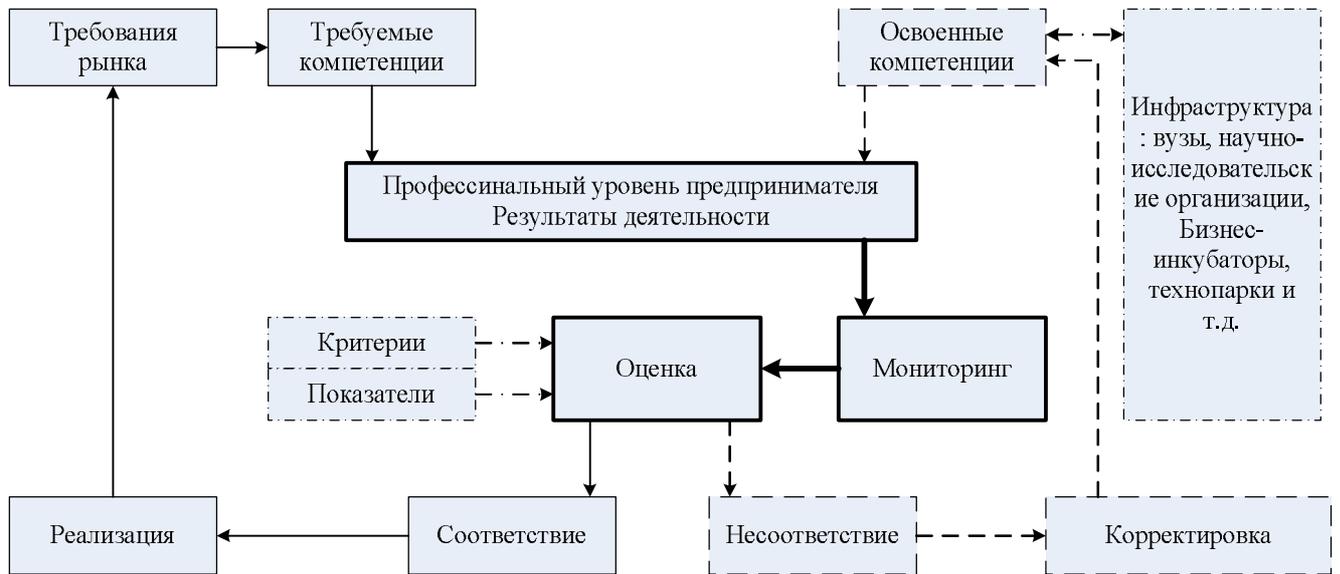


Рис. 1.6. Функции и элементы компетентного подхода в бизнесе [40] (дополнено автором)

Факторы внешней и внутренней среды (критерии и показатели) оказывают действие на компетентный потенциал субъектов бизнеса (профессиональный уровень предпринимателя). Это вызывает необходимость его регулярной оценки и мониторинга. Возможности персонала по восприятию научно-технических и технологических достижений, созданию и продвижению инноваций, повышению качества продукции и услуг, обеспечению высокой культуры производства и труда, достижению необходимого уровня эффективности и конкурентоспособности определяются состоянием и компетентным потенциалом компании.

1.3. Специфика деятельности автосервисных предприятий.

В том числе в сельской местности

Понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность» являются предметом исследовательского интереса в достаточно разных областях знания, в том числе в сфере услуг. Предоставление услуг своим клиентам также есть цель автосервисной организации. Для выявления тенденций развития автосервисной отрасли сферы услуг необходимо определить предпосылки ее функционирования.

На мировом авторынке Россия по итогам 2014 г. заняла восьмое место с показателем 2,5 млн легковых автомобилей, уступив Великобритании (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Результаты продаж легковых автомобилей на ведущих мировых рынках (2014г.) [61]

Национальный рынок	Объем реализации автомобилей в 2014 г., млн. шт.	Прирост объемов реализации автомобилей на рынке, %
Китай	23,6	+7,8
США	16,5	+6,0
Япония	5,46	+3,5
Бразилия	3,33	-7,0
Германия	3,25	+2,6
Индия	3,09	+2,1
Великобритания	2,79	+10,3
Россия	2,49	-10,3
Франция	2,17	+0,4
Италия	1,48	+4,9

2014 год был непростым и достаточно противоречивым для автомобильной индустрии. Динамику автомобильного рынка России в этом году определяло множество факторов, некоторые из которых будут оказывать существенное влияние на развитие рынка и в перспективе. По результатам 2014 года продажи легковых автомобилей в России снизились на 10% в количественном выражении. В долларовом выражении рынок сократился на 16%, в то время как в рублевом выражении вырос на 2% (табл. 1.5, рис. 1.7 на с. 43). Существенное влияние на авторынок оказывала неопределенность геополитической ситуации, ослабление курса рубля, повышение цен на автомобили и ставок по автокредитам.

Результаты продаж новых легковых автомобилей в России в 2014 году [3]

Категория легковых автомобилей	Продажи, тыс. шт.			Продажи, млрд. долл.		
	2014г.	2013г.	Изменение, %	2014г.	2013г.	Изменение, %
Отечественные бренды	410	480	-15	4,4	5,9	-25
Иномарки российского производства	1 280	1 310	-2	30,6	34,6	-12
Импортные новые автомобили	650	810	-20	23,2	28,5	-19
Всего:	2 340	2 600	-10	58,2	69,0	-16

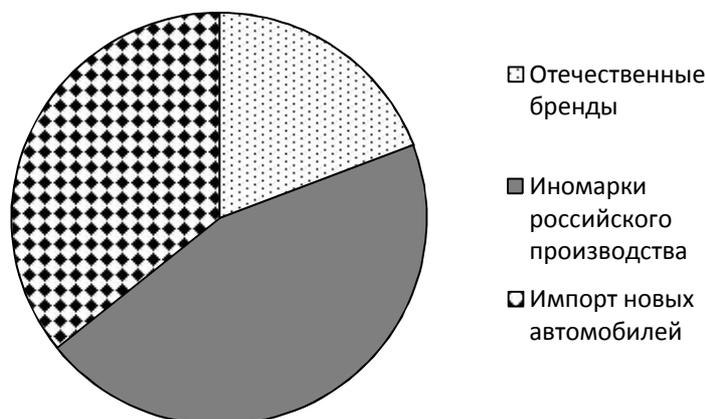


Рис. 1.7. Структура продажи новых легковых автомобилей в РФ в 2014г.

Российский автомобильный рынок четвертый год подряд остается одним из крупнейших в Европе. По данным агентства «Автостат» (со ссылкой на данные национальных ассоциаций автопроизводителей Европы) [134], авторынок России, в январе 2015 года занимавший пятое место в Европе, в феврале поднялся на четвертую позицию.

Количество автомобилей в России в последние несколько лет неуклонно росло. Еще в 2008 году на каждую тысячу россиян приходилось 207 машин, в 2012 – 250 транспортных средств. А в начале 2014 года уровень автомобилизации в России вырос до 274 автомобилей на каждую тысячу жителей. За год прирост по этому показателю составил 6,6%, а за последние 15 лет автопарк страны увеличился в два раза. По данным статистики, распределение автомобилей для город-

ского и сельского населения (на 01.01.2014г.) примерно одинаково: 273 и 275 автомобилей на тысячу жителей соответственно.

Наиболее обеспеченные автомобилями в пересчете на каждую тысячу жителей регионы, согласно рейтингу (прил. 1) аналитического агентства «Автостат» [130], – Приморский край (572 шт.) и Камчатский край (458 шт.). Одной из причин столь высоких показателей эксперты считают то, что через Дальний Восток идет ввоз подержанных иномарок из Японии. Не исключено, что какая-то часть из них, «уходя» вглубь страны, продолжает числиться на учете в Приморье и на Камчатке. Фактическая же обеспеченность в этих регионах может быть на уровне других лидеров рейтинга – 300–350 автомобилей на тысячу жителей (Калужская, Московская область). Иркутская область же, обогнав Омскую область, Красноярский край и Новосибирскую область, занимает 26 место – 285 автомобилей на тысячу жителей [130].

Как по России в целом, так и по отдельно взятому региону – Иркутской области, наблюдается рост числа приобретенных автомобилей. В таблице 1.6 на основе данных Иркутскстат [156] отражено количество зарегистрированных автомобилей в динамике.

Таблица 1.6

Наличие автотранспорта в Иркутской области, ед. [156]

Категория автомобилей	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Грузовые	82 985	87 523	86 286	92 386	99 698	101 479
Легковые	422 653	469 773	471 550	479 850	551 766	607 111
Автобусы	26 908	28 382	27 884	27 786	27 697	24 703
Спецтехника	8 087	9 147	8 966	10 466	12 082	9 671
Пикапы и легковые фургоны	761	586	516	636	701	716
Итого:	54 1394	595 411	595 202	611 124	691 944	743 680

В 2014 году произошло много событий, оказавших существенное влияние на экономику России, в том числе на автомобильную индустрию. Падение продаж, наблюдавшееся большую часть года, сменилось ажиотажным спросом в ноябре и декабре. Всего за несколько недель цены на автомобили и многие другие товары резко выросли. Владельцы и будущие покупатели начинают обращать все большее внимание не только на бренд и характеристики автомобиля, но и на стоимость владения им. Анализ стоимости владения автомобилем, подготовленный аналитическим агентством PwC, дает ответы на насущные вопросы: каковы бу-

дут расходы автовладельцев на содержание автомобилей разных классов, какие статьи расходов являются наиболее существенными, а какие, возможно, могут быть сокращены.

Стоимость владения автомобилем в России выше, чем во многих развитых странах, что является одним из ключевых факторов, сдерживающих дальнейший рост авторыннка в России (рис. 1.8).

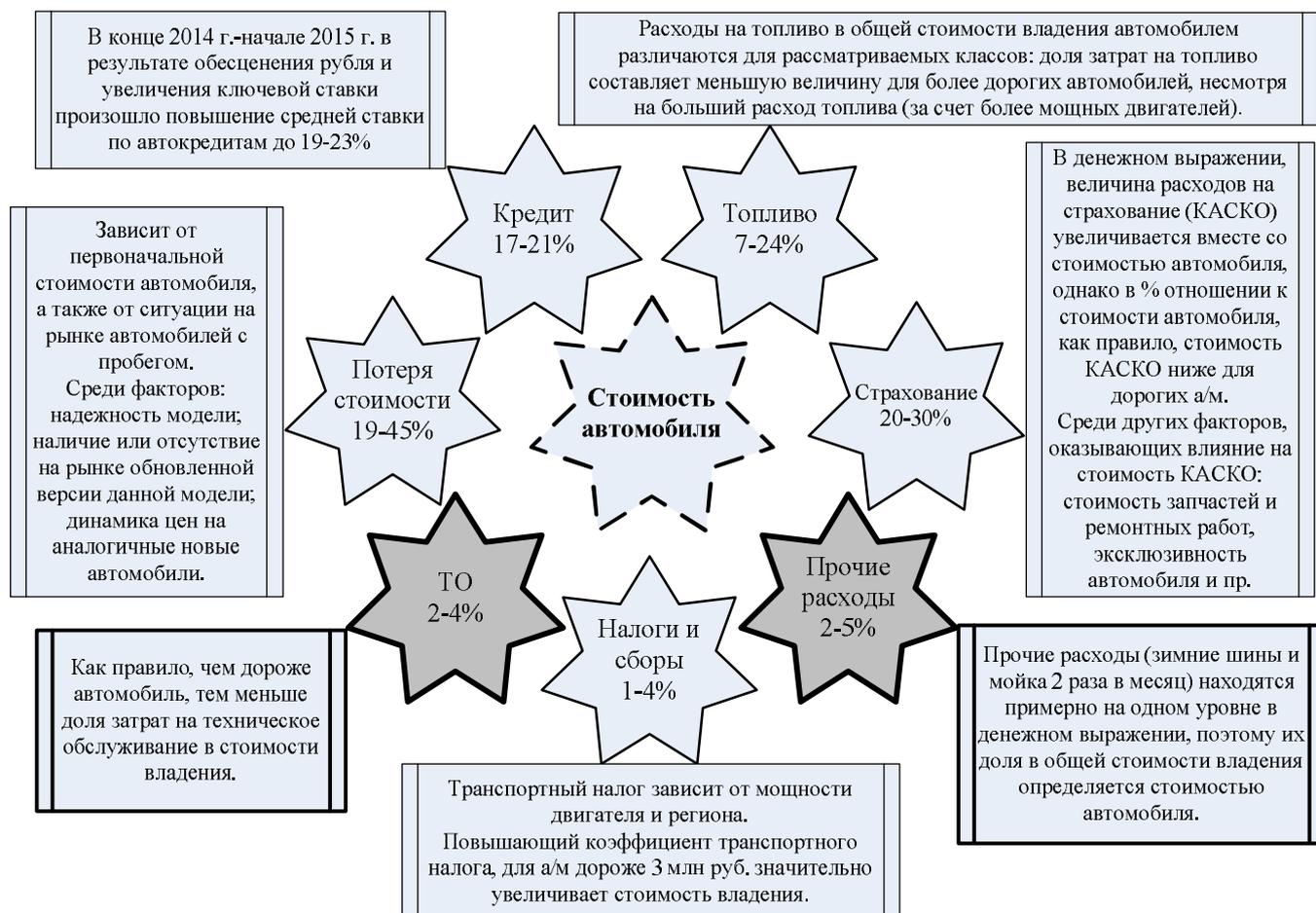
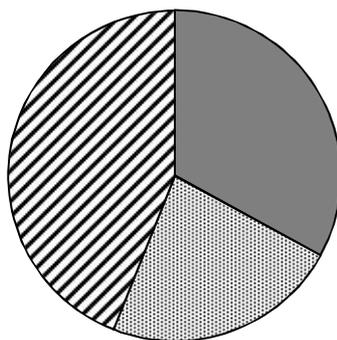


Рис. 1.8. Стоимость владения автомобилем в России [157]

Значительный возраст (более десяти лет), высокий расход топлива, объем вредных выбросов приводит к росту стоимости владения автомобилем в России. Отличительной особенностью автопарка России является высокий средний возраст автомобилей (рис. 1.9 на с. 46). По данным компании «Автостат», возраст почти каждого пятого автомобиля в России превышает 20 лет с момента их производства. Как показывают статистические исследования, способ открытого хранения автомобилей (особенно в зимний период), по сравнению с хранением в отапливаемых гаражах или закрытых помещениях, повышает объем ремонтных работ на 18-40%.



■ Старше 10 лет ▨ Старше 20 лет ▩ Моложе 10 лет

Рис. 1.9. Возрастная структура российского автопарка, 2012 г. [127]

Рост количества автомобилей, старение автомобильного парка, низкий технический уровень, способ открытого хранения автомобилей в условиях российского, зачастую сурового, климата, плохие дороги, а также далеко не всегда высокое качество услуг автосервиса и другие факторы оказывают заметное влияние на уровень спроса на услуги автосервиса.

По мнению экспертов аналитических агентств «Автостат» и PwC, в 2015 году обеспеченность населения автомобилями вырастет во многом за счет оживления спроса на подержанные автомобили.

«Несколько лет назад на рынок массово вышли бюджетные иномарки. К примеру, Hyundai Solaris, Volkswagen Polo, Renault Logan. Сейчас как раз приходит время их менять. Те, у кого не было машин, станут покупать подержанные «Лады» и «Солярисы», — считает эксперт агентства «Автостат» Целиков. — Поэтому количество автовладельцев станет больше, при этом рынок новых автомобилей замедлится, а подержанных — возрастет. Согласно нашим прогнозам, в целом российский рынок в этом году покажет небольшой минус – от 1 до 5% в худшем случае» [134].

Прирост автомобильного парка как прямо, так и косвенно инициирует развитие автомобильной инфраструктуры и рост производственных мощностей — увеличение количества предприятий автосервиса, повышение уровня их технической оснащённости и профессионализма работников.

Термин «автосервис» до сих пор не имеет однозначного определения и по-разному рассматривается специалистами (табл. 1.7 на с. 47), что отражается и в практической деятельности предприятий. Определения автосервиса можно разделить на две группы. Одни исследователи рассматривают автосервис в широком

смысле и дают определения, охватывающие отрасль автотранспорта в целом, в которую входит не только поддержание работоспособности автомобиля, но и инфраструктура автотранспорта. Другие исследователи придерживаются понимания этого понятия в узком смысле, характеризуя отдельные экономические, правовые, социальные и другие аспекты автосервиса, раскрывают внутреннее содержание его работы, которое выражается в единстве многообразия свойств и функций, что позволяет отличить его от сходных явлений.

Таблица 1.7

Понятия термина «автосервис», предлагаемые разными авторами
(составлено автором)

Смысловые границы	Определение	Автор
Широкое понимание	Автосервис — это не только техническое обслуживание автомобиля и предоставление различных услуг их владельцам (консультирование, обеспечение запасными частями, эксплуатационными материалами, организация хранения принадлежащих им транспортных средств), а также обустройство дорог и др.	Фастовцев Т.Ф. [171]
	Автосервис — это отрасль, обслуживающая автомобильный транспорт	Кузнецов Е.С. [77]
	Автосервис — одна из наиболее динамичных и быстро развивающихся отраслей сферы услуг	Миротин Л.Б. [103]
	Автосервис в широком смысле — это инфраструктура автомобильного транспорта	Марков О.Д. [96]
Узкое понимание	Автосервис — это бизнес по продаже удовлетворения потребителям посредством ремонта их машин	Волгин В.В. [29]
	Автосервис в узком понимании слова — это система поддержания и восстановления работоспособности автомобиля в течение всего срока эксплуатации.	Марков О.Д. [96] Малиновский М.В. [93]
	Автосервис — это комплекс адаптированных основных компетенций и соответствующих им конкурентных преимуществ с целью максимизации социально-экономической эффективности использования автомобилей.	Соколов А.М. [153]

В контексте данной работы, следует придерживаться определения «автосервис», которое дает О.Д. Марков [96] и поддерживает М.В. Малиновский [93]. Однако, использование в определении слова «система» всегда предполагает определенную сложность, поскольку система — это множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которые образуют определенную целостность, единство. Поэтому более уместно уточнить данное определение заменив слово «система», на выражение «комплекс мероприятий». Таким образом, авто-

сервис — это комплекс мероприятий, который способствует поддержанию работоспособности и восстановлению автомобиля в течение всего срока эксплуатации.

В соответствии с действующим общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД) автосервисные услуги относятся к разделу 50.20 «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств». Данный вид деятельности направлен на удовлетворение потребностей, связанных с поддержанием технического состояния и эксплуатационных характеристик автотранспортного средства.

Органами статистики вид деятельности «Техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств» выделен в разделе «G», который назван как «Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования».

Динамичный рост продаж автомобилей обусловило увеличение количества автосервисов, которое за последние годы выросло в 10 раз. Если в 1990 г. в России насчитывалось около 2,5 тыс. станций технического обслуживания, то в 2009 г. — свыше 7,5 тыс. официально зарегистрированных. На данный момент, по сведениям Росстата, в России насчитывается 25 тыс. действующих автосервисов, но и это количество не удовлетворяет потребностям. По прогнозу агентства «Автостат», общая потребность в автосервисах оценивается в количестве 27 тыс.

В.В. Волгин [29] приводит три метода расчета необходимого количества автосервисов. Однако независимо от их специфики по всем трем методам получены схожие результаты — норматив планирования: один пост на 100 автомобилей. Таким образом, на сегодняшний день необходимо около 350 тыс. сервисных постов, включая отдельные мойки, шиноремонтные и мелкие мастерские. Если учесть, что в среднем на предприятии автосервиса имеется 7–10 постов, то потребность оценивается в пределах 35–50 тыс. автосервисных предприятий.

Несмотря на то, что автосервис является выгодным бизнесом, в России их в десятки раз меньше, чем в Европе. Хотя относится это не ко всем регионам, есть перенасыщенные регионы, такие как Москва, а есть регионы, в которых, наоборот, спрос значительно превышает предложение, к таким относится Иркутская область, где на 524 автомобиля приходится один автосервис (2010 год). Этот расчет сделан с учетом официальных данных органов Иркутскстат. В Иркутской области в 2010 году действовало 1 166 автосервисов и зарегистрировано 611 124 единицы техники.

По данным агентства «Автостат» [127] (2014г.), в среднем по России на долю универсальных автосервисов приходится 72 процента рынка, 22 процента у тех, кто занимается отечественными автомобилями, 5 процентов у тех, кто занимается лишь иномарками, и 1 процент у тех, кто специализируется на конкретном бренде. Распределение работ можно видеть на диаграмме (рис. 1.10):

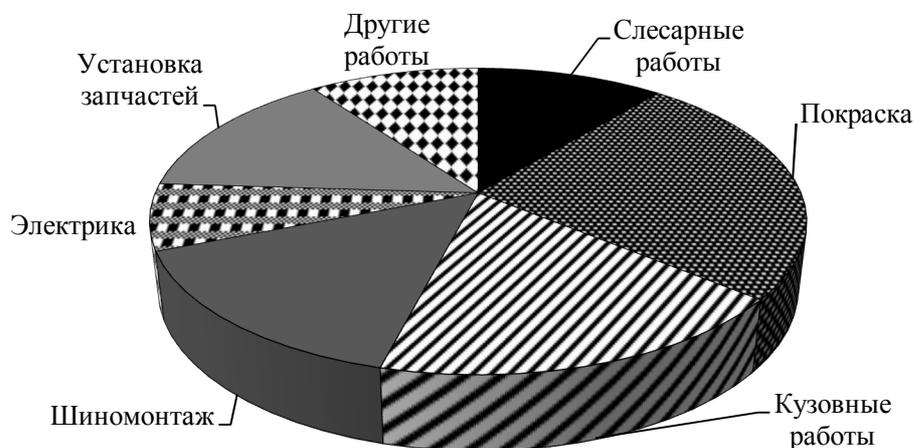


Рис. 1.10. Работы в автосервисе [112]

В целом ситуация на российском рынке автосервисов складывается следующая: в регионах подавляющая доля (65–70 %) приходится на небольшие частные автосервисы, 15–25 % — на частных исполнителей (бизнес в гараже) и около 10 % — на специализированные технические центры. Большинство автосервисов – 70 %, по оценкам Департамента транспорта и связи, позиционируют себя как универсальные, т.е. они способны оказать техпомощь легковым машинам всех марок. На иномарках специализируются только 6 % станций техобслуживания, на отечественных моделях — 24 %. Спрос на услуги автосервисов в России растет с каждым годом в среднем на 15 %.

Автосервисные услуги статистически относятся к платным бытовым услугам, занимая около 40 % этого рынка. Они имеют свои отличительные особенности и специфику по сравнению с другими услугами. Качество обслуживания в автосервисе зависит от персонала, поэтому именно в его обучение требуются большие вложения. Если ранее сервис был ориентирован на автомобиль, то ориентация настоящего времени — человек с автомобилем. Следовательно, повышение компетенций работников автосервиса является главной задачей для повышения конкурентоспособности автосервисного предприятия.

В свою очередь, для повышения конкурентоспособности автосервисного предприятия необходимо наличие определенного состава деятельности и компетенций (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Состав деятельности и компетенции, определяющие конкурентоспособность автосервисного предприятия (составлено автором)

В технико-технологической составляющей заключается материальная часть деятельности автосервиса; услуги должны быть представлены широким ассортиментом; обслуживание — тот компонент, который характеризует качество взаимодействия производителей услуг с клиентами. В конечном итоге, все составляющие связаны с компетенциями персонала и предприятия в целом, так как достичь повышения конкурентоспособности можно используя только то, что невозможно скопировать. В самом общем виде, по мнению И.Б. Гуркова [38], компетенции состоят из трех взаимосвязанных частей:

- технологические ноу-хау,
- системы, поддерживающие надежность процессов производства и сбыта,
- внешних контактов и связей.

Услуги автосервиса – это прежде всего послепродажное обслуживание, включающее технический сервис и ремонт автомобилей. Он может быть ориентирован на гарантийный ремонт, обеспечение запасными частями, проведение технического сервиса, текущего ремонта, предложения сопутствующих услуг по страхованию автомобилей, их аренде или же приобретению в кредит, лизинг и т.д. [148]

Функционирование автосервисных предприятий сводится к сервисной деятельности, т.е. к оказанию услуг и обслуживанию.

На сегодняшний день существуют различные классификации видов услуг, каждая из них отражает специфику подхода к анализу сервисной деятельности. В соответствующей литературе, как правило, выделяются такие свойства услуг, как неотделимость от источника производства, неосвязаемость, несохраняемость, неопределенность качества, отсутствие перехода права собственности, иммобильность.

Услуги автосервиса представляют собой класс услуг, для которого характерен ряд особенностей:

1. Значительная материальность, так как автосервисная услуга может предусматривать использование запасных частей, материалов, автопринадлежностей, автокосметики и т.е. Кроме того, она осуществляется в специально оборудованном помещении.

Отсюда следует, что автосервисные услуги — это действия, в результате которых персонал автосервисной компании посредством осязаемых материальных товаров, дополняющих услугу, удовлетворяет потребности (заказы) потребителей (клиентов). Таким образом, автосервисная услуга относится к материальным услугам, восстанавливающим потребительскую стоимость.

2. Выраженная технологичность. Проявляется в использовании и развитии технологий, применении нового оборудования, при помощи которого происходит обслуживание и ремонт автомобилей. Внедрение нового оборудования и новых технологий технического сервиса и ремонта автомобилей приводит к расширению номенклатуры оказываемых услуг (ремонт электрических систем, диагностика автомобиля и т.е.).

Обратим внимание на рисунок 1.12 (на с. 52), где представлено изменение влияния человека в технологии на различные виды услуг в процессе развития. Все услуги еще лет 50-100 назад полностью осуществлялись при участии человека. Но благодаря научно-техническому прогрессу и автоматизации множества процессов ряд услуг предоставляется без помощи человека. Сейчас компьютерная диагностика поломок в автомашине может указать причину неисправности. Через лет 20-30 фирмы по оказанию услуг станут значительно отличаться от нынешних. Но не следует скидывать со счетов особенности подхода потребителя к получению услуги: персональную оценку потребителем качества услуги, внимание и интерес к самому «производственному циклу» ее оказания, специфику прямых отношений

с поставщиком. Эти моменты, наверное, до конца никогда не пропадут, из чего можно предположить, что даже в автоматизированном виде услуги будут находиться под неизменным контролем поставщика, готового в любой момент прийти на помощь «автомату» и решить персональную задачу клиента в режиме «ручного управления».

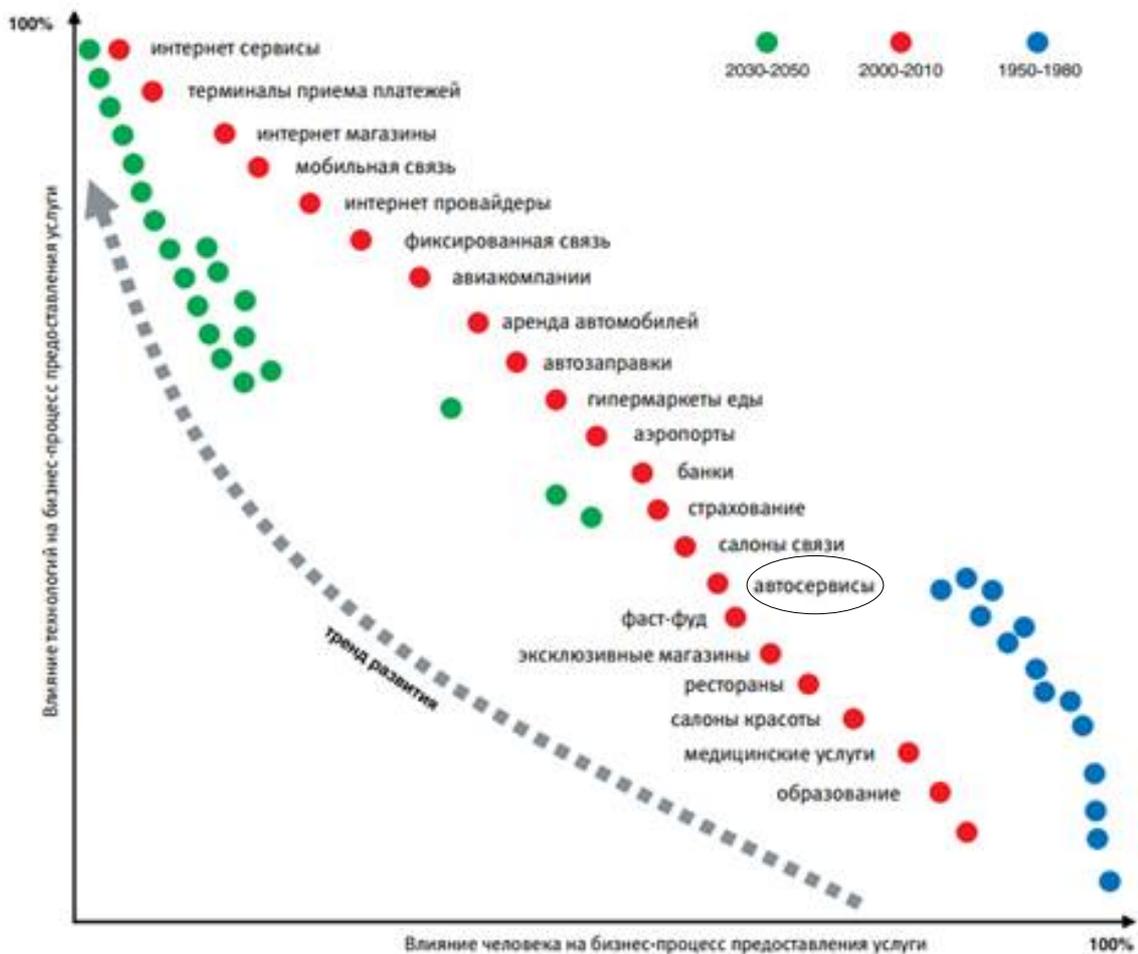


Рис. 1.12. Изменение степени влияния технологии и человека на разного рода услуги в процессе их развития [187]

Покупатели по мере становления рынков настоятельно требуют все более индивидуализированные конфигурации предложений, удовлетворяющие их оригинальные требования. Автоматизированная клиентская система, конфигурации услуг которой стандартизированы, персональные возможности потребителя учесть в полной мере не имеет возможности. Сделать это сможет только человек.

3. Комплексность оказываемых услуг. Потребитель самостоятельно может выбрать подходящую для себя комбинацию из всего набора представленных. В процессе оказания услуг имеется возможность их изменения и адаптации под индивидуальные требования. Персонал может предоставить множество комбинаций

возможных решений и изменить первоначальный заказ, добавляя любые компоненты по требованию клиента. Качество обслуживания в автосервисе зависит от профессионализма, знаний, умений и способностей автослесарей, а также от скорости и точности их работы. В зависимости от предпочтений потребителя предприятие может расширять список оказываемых услуг, что разрешит ей повысить конкурентоспособность и занять уникальную нишу на рынке автосервисных услуг.

4. Проявление такого общего свойства услуг, как несохраняемость. Особенность автосервисных услуг заключается в том, что если клиент оставил автомобиль в автосервисе и в течение определенного времени не появляется, то автосервис, с учетом положений ст. 720 Гражданского Кодекса РФ, вправе по истечении одного месяца со дня выполнения работы, двукратно предупредив об этом потребителя, продать автомобиль с воплощенной в нем автосервисной услугой, а вырученную сумму, за вычетом всех причитающихся автосервису платежей (в том числе за хранение на платных стоянках либо у себя по установленным тарифам), внести на имя потребителя в депозит в порядке, предусмотренном статьей 327 Гражданского Кодекса РФ [67].

5. Отчетливо выраженная дискретность отношений субъекта (автосервисной компании) и объекта (автовладельца) автосервисной услуги (рис. 1.13).



Рис. 1.13. Упрощенная схема предоставления автосервисной услуги (разработано автором)

Присутствие потребителя при оказании автосервисной услуги оценивается как дискретное (прерывистое). Участие клиента не требует его постоянного присутствия при оказании данной услуги, но клиент имеет право контролировать процесс, выражая свое желание и внося необходимые пояснения в процессе оказания услуги.

Контакт в сервисном центре представляет собой период времени, на протяжении которого клиент принимает в обслуживании непосредственное участие. На рисунке 1.14 сгруппированы услуги по трем уровням контактов с клиентом, основываясь на степени их взаимодействия с обслуживающим персоналом, материальными (физическими) элементами услуги или двумя факторами, вместе взятыми.



Рис. 1.14. Разные уровни взаимодействия клиента с сервисной организацией [88]

Видно, что автосервисные услуги относятся к услугам с низким уровнем взаимодействия с клиентом. Услуги с таким уровнем взаимодействия требуют меньшей степени контакта с сервисными организациями. Они включают в себя такие услуги, для получения которых клиенту необходимо посетить сервисную организацию, но он либо вообще не присутствует во время процесса обслуживания, либо его контакт с обслуживающим персоналом сводится к минимуму. Хотя, автосервисная услуга является услугой с низкой степенью взаимодействия между клиентом и сотрудником, роль персонала является ведущей. Соответственно, действия и слова представителя фирмы воспринимаются потребителем как реализация политики предприятия.

6. Наличие выраженных сезонных колебаний также характерно для автосервисных услуг. В осенне-зимний период возможность исполнения всех заявок достаточно велика, так как поток требований в это время ниже мощностей автосервисных компаний. И, наоборот, число автовладельцев в летний период, получивших отказ в оказании услуги, резко повышается в связи с тем, что автосервисное предприятие не справляется с объемом работ.

7. Конкурентное географическое место может быть ограничено в связи с локализацией предприятий, оказывающих автосервисные услуги, так как автосервисы привязаны к одной точке сбыта (конкретному городу или региону).

Особый интерес для России представляет деление автосервисов на городские и сельские. Здесь необходимо учитывать, что 75 % населения Российской Федерации проживает в городах и 25 % в сельской местности. Кроме того, трассы и дороги в черте города имеют качественный показатель выше среднего, тогда как сельские дороги имеют низкий показатель. Следовательно, городские и сельские автосервисы в своей деятельности обладают рядом отличий (табл. 1.8).

Таблица 1.8

Показатели, влияющие на деятельность городских и сельских автосервисных предприятий в Иркутской области (разработано автором)

Показатели	Автосервисы	
	Городские	Сельские
Наличие дилерских сервисных центров	Присутствуют	Отсутствуют
Количество автосервисов, шт.	40–306	2–19
Количество рабочих постов, шт.	7–12	2–6
Обеспечение запасными частями	Как правило, высокое	Как правило, низкое
Уровень технической оснащенности	Как правило, высокий	Как правило, низкий
Предоставление дополнительных услуг	Присутствует	Как правило, отсутствует
Сертификация	Присутствует	Нередко отсутствует
Квалификация персонала	Более высокая	Более низкая
Название автосервисного предприятия	Как правило, присутствует	Часто отсутствует

Дадим пояснения пунктам, приведенным в таблице 1.8. Необходимо отметить, что сельский сегмент автосервисной деятельности остается пока малоизученным, хотя имеет важное значение для России и свои особые проявления.

- По данным агентства «Автостат» [127], в городах подавляющая доля (65-70 процентов) приходится на небольшие частные автосервисы, 15-25 процентов приходится на частных исполнителей (бизнес в гараже) и около 10 процентов на *специализированные технические центры*, работающие с определенным брендом.

Но у последних сегодня мало шансов завоевать большой рынок, все дело в том, что цены на услуги у них очень высокие, лишь несколько процентов россиян готовы столько платить. Потребитель, с одной стороны, понимает, что в специализированном сервисе ремонт будет более качественный, с другой стороны, - он не готов за это слишком много переплачивать. В частности, в сельской местности, авторизованные дилерские центры вообще отсутствуют, ввиду того, что существует большая разномарочность автомобилей и низкий платежеспособный спрос. Автосервисы в сельской местности распределены следующим образом: 70-75% – небольшие частные автосервисы, 30-35% – частные исполнители (бизнес в гараже).

- *Количество автосервисов.* По официальным данным Иркутскстат, на один сельский район Иркутской области приходится от двух до девятнадцати автосервисов. Тогда как в городах эта цифра значительно выше – от 40 до 306 автосервисов. К примеру, в городе Братске зарегистрировано 143 автосервиса, в городе Иркутске – 306 автосервисов.

- *Количество рабочих постов.* Автосервисы в сельской местности имеют от двух до шести постов, тогда как городские насчитывают 7-12 постов.

- Удаленность сельских автосервисов от областного центра негативно сказывается на *обеспечении автомобилей запасными частями*. Процесс поиска и доставки нужных запасных частей занимает достаточно большой промежуток времени, тем более, если это автомобиль иностранного производства.

- *Уровень технической оснащенности* в автосервисах сельской местности обстоит хуже, чем в автосервисах городских, ввиду того, что расчет идет на местного потребителя, на уровень доходов населения, который ниже, чем в городе. При покупке нового оборудования, предприятию необходимо выяснить спрос на услуги, оборудование для которой приобретается.

- В городах очень развито предоставление *дополнительных сопутствующих услуг* по аренде автомобилей, их страхованию или покупке в кредит, лизинг и т.д., а также обеспечен сервис (предложение чая, кофе, бесплатного Интернета). В сельской местности предоставляются стандартные услуги: проведение технического обслуживания, обеспечение запасными частями, текущего ремонта. Сельскому потребителю за дополнительными услугами приходится ехать в город.

- *Сертификация СТО.* В условиях современной конкуренции документальное подтверждение качества оказываемых услуг приобретает особую актуальность и выгодно выделяет организацию среди других, действующих в данной

сфере. Качество автосервисных услуг непостоянно и может быть уникально при каждом воспроизведении. Высокий уровень квалификации персонала в автосервисе повышает стабильность качества и определяет результат предоставления услуги. Предприятия по сертификации предлагают сертифицирование услуг автосервисов, но в расчете стоимости сертификации зависимости нет. Одни компании предлагают расчет в зависимости от количества работающего персонала, а другие – в зависимости от количества сертифицируемых услуг, хотя все сертифицируют услуги автосервисов.

В отличие от товаров услуги представляют собой не объекты, а скорее действия или функции, в следствии этого их точные характеристики сравнительно единообразного определения качества уточняются достаточно редко. В нашей стране главной сертификационной системой является Госстандарт. Правительством конкретизирован перечень товаров и услуг, для которых процедура подтверждения соответствия – неременное условие. Исходя из положений официального нормативного акта, сертификация СТО не определена в качестве обязательной, т.е. в автосервисе, на данный момент, сертифицирование услуг является добровольным делом, что, на наш взгляд, отрицательно сказывается и на качестве и, соответственно, на имидже и деловой репутации автосервиса. В сельской местности сертификат имеют единицы, в то время как в городе это считается нормой.

- В особой степени успех служебной организации зависит от *сотрудников предприятия (их ответственности, квалификации, уровня знаний, умений, навыков)*. Поэтому культуру клиентоориентированного ведения предпринимательства необходимо внедрять в сервисной компании. При этом развитие и поддержание взаимовыгодных и длительных отношений с постоянными клиентами посредством формирования восприятия ими высокой потребительской ценности продукта сервисной компании – конечная цель бизнеса [148].

В сельских автосервисах квалификация персонала ниже, чем в городских автосервисах, ввиду того, что потенциальным сотрудникам негде получить образование и опыт. Хорошие кадры редко возвращаются в сельскую местность, поэтому происходит отток профессионалов и в итоге уровень предоставления автосервисных услуг в сельской местности остается низким.

- *Название* автосервиса является важным как для потребителя, так и для самого автосервисного предприятия, так как название способствует узнаваемости и известности, а также влияет на имидж и деловую репутацию предприятия. Интересен тот факт, что зачастую владельцы не обращают на этот факт внимания, да-

вая предприятию незаурядное название, повторяя названия конкурентов или называя автосервис по месту нахождения улицы, на которой он расположен. Однако знакомство с автосервисом начинается с вывески, поэтому очень важно дать автосервису правильное название. Если в городских автосервисах можно найти автосервис по информационной системе «ДубльГИС», задав такие параметры поиска, как «рубрика», «улица», то сельский автосервис лишен такой возможности. И поэтому название сельского автосервиса должно быть на слуху среди населения, но владельцы, того не осознавая, пишут на автосервисах таблички: «Автосервис», «СТО». И сельский житель ассоциирует автосервис не с названием, а с его месторасположением или с владельцем, в то время как городской клиент ориентируется на название и месторасположение.

В процессе анализа характеристик, были выявлены *особенности деятельности автосервисных предприятий*, которые отражены в таблице 1.9 и далее рассмотрены нами подробнее.

Таблица 1.9

Особенности автосервисных предприятий (разработано автором)

Особенности	Автосервисы	
	Городские	Сельские
Специализация по видам работ, широкий ассортимент услуг	Присутствует	Присутствует
Проявление потребительского экстремизма	Присутствует	Отсутствует
Придуманные неисправности	Присутствует чаще	Присутствует реже
Использование «manual»'ов* и технологических карт	Присутствует	Отсутствует
Процесс обслуживания	Низкая степень взаимодействия потребителя и ремонтного персонала	Степень взаимодействия ремонтного персонала с потребителем выше

* Manual (пер. с англ. «руководство, инструкция») — электронные пошаговые руководства (инструкции) к продуктам производителей определенных торговых марок.

- Специфика автосервисной деятельности вносит свои коррективы в предоставление услуг потребителю. Современная ситуация спроса показывает потребность в услугах разного вида. Так, предприятия автосервиса *по специализированным видам работ* можно разделить на три группы:

* Предприятия, осуществляющие технический осмотр и контрольно-диагностические работы;

* Предприятия, оказывающие техническое сервисное обслуживание;

* Предприятия, оказывающие эстетические услуги (мойка, аэрография, оснащение спойлерами и подвесами, установка дополнительного оборудования).

Исследовав спрос, предприятие может предложить потребителю услуги из новой для себя группы. Но если автосервисное предприятие не специализируется на одной услуге, а предлагает их комплекс, то это для потребителя является привлекательной особенностью, так как потребитель лишней раз не желает тратить время на поиск новой необходимой услуги.

- *Потребительский экстремизм.* Закон о защите прав потребителей защищает потребителей, в свою очередь поставщик автосервисных услуг имеет правовую незащищенность. В связи с чем, при возникновении спорных моментов по оказанию услуг или сохранности автомобиля он может проиграть. Для того, чтобы немного обезопасить себя от недобросовестных покупателей, автосервисными предприятиями введена фиксация состояния автомобиля с помощью видеокамер. Потребительский экстремизм проявился в последнее время в городах, в то время как в сельских автосервисах таких случаев не наблюдается. Хотя с течением времени он может проявиться.

- *Придуманные неисправности* – один из самых любимых способов нечестного заработка в автосервисах. По сути, мастер может озвучить клиенту любую поломку, которой автомобиль не обладает. Этому способствует растущая некомпетентность автовладельцев в вопросах ремонта. Водители, совсем недавно получившие права и слабо себе представляющие устройство автомобиля, легко попадают на придуманные неисправности. Автомеханики «с лету» распознают таких новичков.

Еще одна категория, часто отдающая большое количество денег за минимальный ремонт – девушки и молодые женщины, которые по определению не сильны в технике. Девушки, как правило, умеют только водить машину, а вот о том, как она устроена, имеют довольно слабое представление, чем и пользуется недобросовестный персонал в автосервисах, придумывая несуществующие поломки и беря деньги ни за что.

К сожалению, жертвой мошенников могут стать не только новички и молодые девушки. Это угроза есть абсолютно у каждого водителя. Особенно велик риск быть обманутым у тех, кто долгие годы не ремонтировал машину. Механики, ссылаясь на то, что машина так давно не была в ремонте, помимо существующих поломок, найдут много выдуманных неисправностей.

От двойной цены и дополнительных услуг обезопасить себя можно. Диагностику лучше делать там, где выдадут заключение, заверенное по всем правилам. Перед ремонтом необходимо составить смету работ, а чтобы с машины ничего лишнего не скрутили – просить акт приемки автомобиля. Уважающие себя автосервисы дают гарантию на ремонтные работы. И всегда нужно просить старую деталь выдать на руки, потому что никакой гарантии того, что деталь действительно заменили, нет. Еще один действенный способ борьбы – включенный видеорегистратор, который фиксирует манипуляции с автомобилем.

Сравнивая городские и сельские автосервисы, мы пришли к выводу, что проблема придуманных неисправностей в сельской местности стоит менее остро, чем в городе. Связано это с наиболее тесным общением населения в сельской местности по принципу «все друг друга знают» и малейшее недовольство одного клиента может иметь очень высокую скорость распространения и как следствие – антирекламу автосервисного предприятия. В городе же придуманными неисправностями грешат дилерские центры и потому часть клиентов отходят от центров дилерских к неавторизованным автоцентрам.

- *Использование «manual»'ов и технологических карт.* «Manual»'ами называют руководство по ремонту определенного узла автомобиля конкретной марки (далее – руководство по ремонту). Руководство по ремонту обязательно есть у официальных дилерских сервисных центров. Обычные автосервисные центры, если могут позволить себе приобретение данных правил, то не на все марки автомобилей и не на все узлы, в силу немалой стоимости этих руководств по ремонту. При невозможности покупки руководства по ремонту автосервисом должны быть разработаны технологические карты, но в сельских автосервисах часто нет специалистов, которые могут это сделать. Если у городских автосервисов есть какая-то возможность приобретения руководств по ремонту и карт, то сельские автосервисы такой возможности не имеют и потому вся ответственность по выполнению работ ложится на персонал, на его компетенции в отношении ремонта определенного узла конкретной марки автомобиля.

- *Организация процесса обслуживания* у автосервисных компаний содержит отличия. Это зависит не только от ориентации на конкретных клиентов и перечня оказываемых услуг, но и от размера предприятия и от места его локализации.

Чтобы наглядно рассмотреть различия в процессах обслуживания городского (дилерского) и сельского автосервисов, представим блок-схемы процессов обслуживания этих предприятий (рис. 1.15 на с. 61 и рис. 1.16 на с. 62).

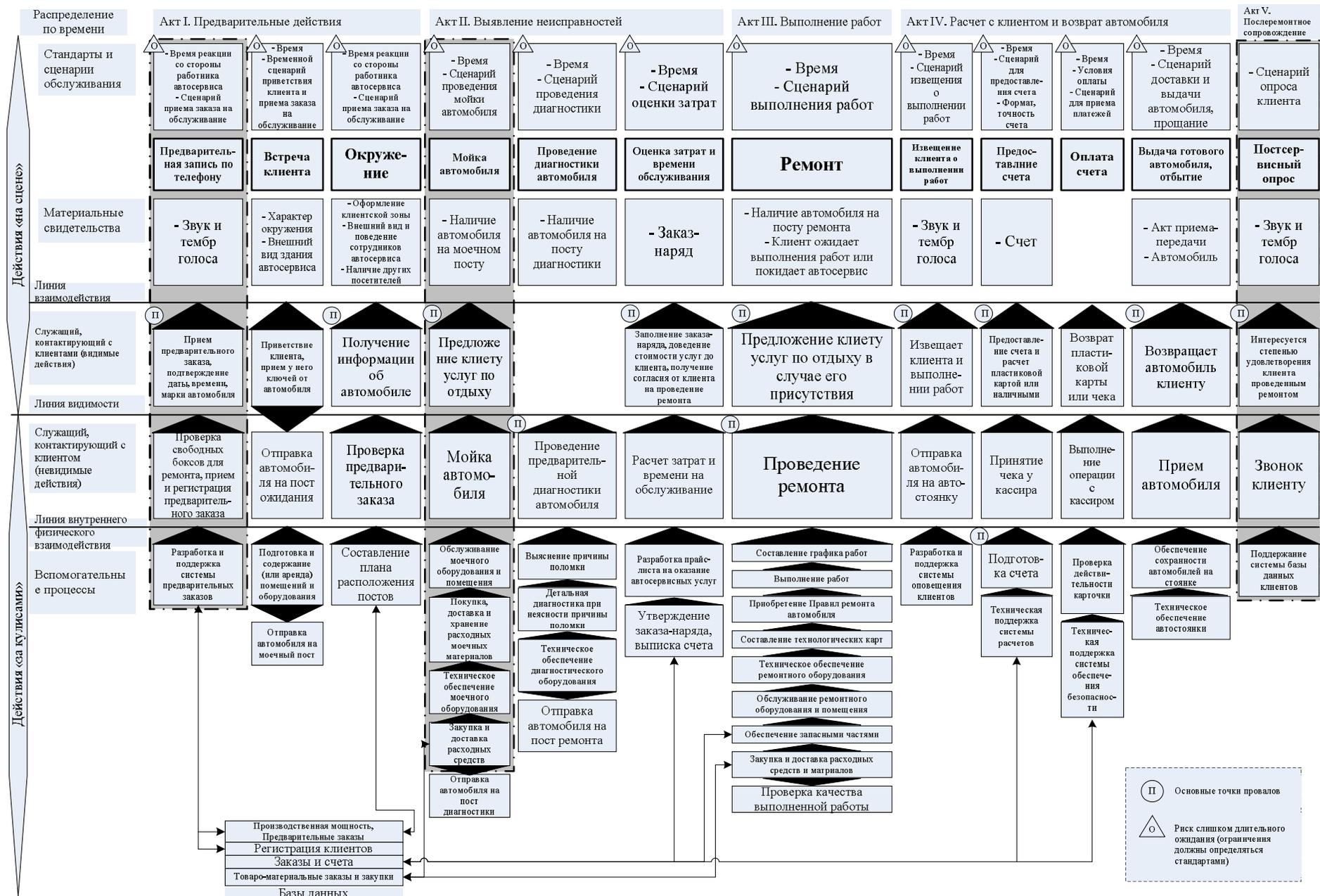


Рис. 1.15. Организация процесса обслуживания в городском (дилерском) автосервисе (разработано автором)

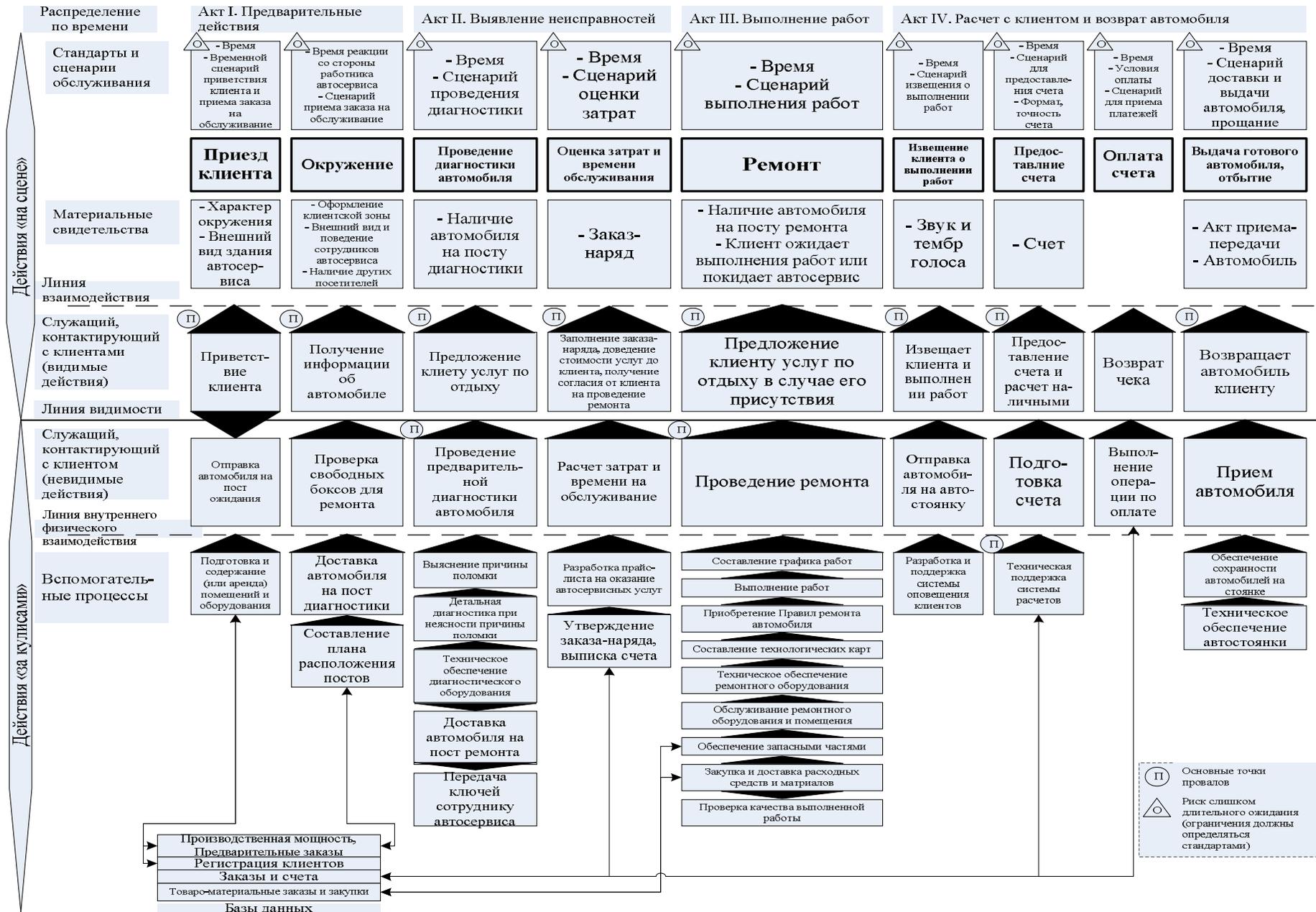


Рис. 1.16. Организация процесса обслуживания в сельском автосервисе (разработано автором)

Уточним, что на рисунке 1.15 штрих-пунктирной линией для наглядности выделены действия, которые отсутствуют в сельском автосервисе.

В городском (дилерском) автосервисе в плату за ремонт автомобиля включается не только сама стоимость ремонта, который проводит автослесарь, но и оплата услуг менеджера call-центра, мастера-приемщика, мастера-диагноста, мастера по мойке автомобиля, уборщика. В связи с этим фактом, стоимость услуг в городском автосервисе должна быть выше. В сельском автосервисе все эти функции может совмещать один сотрудник, поэтому помощь клиента является для исполнителя очень важной. В городских автосервисах существует предварительная запись, что способствует отсутствию очереди автомобилей в зоне ожидания. В сельском же предварительной записи нет и клиенту приходится ждать своей очереди. Отличие и в том, что в городском автосервисном центре клиент передает ключи автомастеру и может покинуть автосервис, в сельском – клиент может принимать участие в диагностике состояния автомобиля и в передвижении своего автомобиля из зоны ожидания на диагностический пост, затем на пост ремонта. Таким образом, в сельском автосервисе, степень взаимодействия потребителя с ремонтным персоналом выше, чем в городском автосервисе.

Кроме того, в процессе обслуживания в сельском автосервисе отсутствует предварительная мойка автомобиля, так как, во-первых, нет спроса (автовладельцы привыкли самостоятельно мыть свои автомобили) и поэтому, во-вторых, в автосервисах нет автомоечного оборудования и нет коммуникаций центрального водоснабжения (проведение или невозможно, или требует больших затрат).

Сельские автосервисы очень часто избегают процедуры оценки затрат в письменном виде, «договор» заключается в устной форме, что не является правильным, но говорит о высокой степени доверия клиента исполнителю.

Кроме того, в сельских автосервисах отсутствует постсервисный опрос, в городских – присутствует. Сотрудники городского автосервисного предприятия связываются с клиентом, чтобы установить, удовлетворен ли клиент проведенным обслуживанием и отреагировать, предприняв методы для решения любых возможных проблем, если клиент не удовлетворен, а также порекомендовать клиенту провести следующее периодическое техническое обслуживание. Постоянная программа контроля качества услуг обеспечивает удовлетворение клиента. Благодаря постсервисному звонку устанавливается обратная связь с клиентом, появляется возможность быстро и без посредников улучшить качество сервисного обслуживания.

Таким образом, роль персонала в предоставлении автосервисной услуги является ведущей, так как без участия персонала невозможно предоставление услуги в рамках автосервиса. Компетенции персонала определяют уровень доверия клиента.

Анализ специфики деятельности автосервисных предприятий привел нас к мысли о развитии услуг автосервиса как экспериментальных и доверительных благ. Но это явление пока что мало освещено в отечественной экономической литературе. К экспериментальным благам (*experience goods*) относятся блага, качественные характеристики которых можно установить лишь после заключения контракта и поставки блага – в ходе эксплуатации, т.е. качественные характеристики трудно проверить до момента совершения транзакции.

К доверительным благам относятся блага, качественные характеристики которых не могут быть установлены заказчиком самостоятельно даже после выполнения контракта. Оценка таких качеств не может быть произведена самим потребителем в процессе использования и обычно поручается иному лицу [193]. К числу доверительных благ относятся услуги автомеханика.

Поведение клиента при исследовании качеств автосервисных услуг отличается от потребительского поведения на остальных рынках. С одной стороны, клиент весьма поверхностно (в лучшем случае) осведомлен о паре «предоставляемая услуга – послепродажный сервис», качества которой он исследует, а с другой, он рискует встретить продавца, заинтересованного в эксплуатации сложившейся асимметрии информации, и приобрести совершенно ненужный набор благ. В этой ситуации качество услуги определяется не только характеристиками самой услуги, но в большой степени и уровнем сервиса, предоставляемого потребителю в постконтрактный период.

Для потребителя существуют два рынка в одном: рынок товара и рынок информации, и часто оба предложения – информационное и предложение блага исходят от одного и того же агента. Так, автомеханик одновременно проводит поиск неполадок в машине автолюбителя (техническая диагностика) и сам предоставляет услуги по их устранению. Взаимодействие потребителя и персонала сервисного предприятия требует обмена информацией. Но всей необходимой для потребителя информацией обладает не любой сотрудник автосервиса, хотя сотрудник сервисной службы должен иметь навыки общения с потребителем и передавать ему нужную информацию о порядке, сроках и ценах оказания услуг.

По итогам вышеприведенных определений и фактов, мы можем предположить, что клиент, обращаясь в автосервис, доверяет свой автомобиль автомехани-

ку, но оценить результат потребитель сможет после эксплуатации автомобиля. Полезность услуг автосервиса потребитель поймет только после их приобретения, в ходе эксплуатации. Соответственно, услуги автосервиса – это блага и доверительные и экспериментальные.

Чтобы понять, какой автосервис для потребителя является наилучшим, потребитель выбирает тот автосервис, где степень его доверия наиболее высока. Также можно предположить, что клиент возвращается в тот автосервис, где компетенции работников соответствуют его требованиям.

Именно сотрудники предприятия являются главной аудиторией, влияющей на предпринимательство в сфере автосервисных услуг. Инвестиции в «рядовой» персонал — единственная возможность оставаться в ней конкурентоспособным автосервисом.

Выводы к первой главе

Следующие выводы можно сделать на основе исследований, проведенных в главе 1.

1. Обоснованное трактование экономической сущности конкурентных преимуществ требует определения их места и роли в системе конкурентных отношений. Мы придерживаемся мнения, что в системе конкурентных отношений можно определить следующую иерархию: конкуренция, конкурентные преимущества, конкурентная стратегия, конкурентоспособность. Даны авторские формулировки вышеприведенных понятий с позиции компетентностного подхода.

2. Рассмотренные подходы к классификации факторов конкурентоспособности позволили сформировать свою систему факторов с учетом признаков: в зависимости от окружения предприятия (внешние и внутренние), по приоритетности воздействия (основные и развитые), по степени специализации (общие и специализированные), в зависимости от источника возникновения (естественные и искусственно созданные), в зависимости от степени возможного контроля со стороны государства и предприятия: неконтролируемые государством, контролируемые государством и неконтролируемые предприятием, контролируемые предприятием;

3. Дополнено исследование эволюционного развития теории конкурентных преимуществ. Как современный этап выделен ресурсный (компетентностный) подход.

4. Одновременно как преобразующей, так и управляющей (ресурсами, процессами, системами, персоналом и т.д.) является автосервисная деятельность.

Этот факт требует наличия компетенций. Единство теоретического и практического в целостной структуре личности, их сбалансированность и характеризует профессионализм и квалификацию, что отражается в понятии «компетенция».

Констатировано, что в настоящее время достигнута определенная истощенность классических способов повышения конкурентоспособности российского бизнеса. Развитие компетентностного подхода в предпринимательстве является одним из современных способов решения задачи увеличения эффективности и конкурентоспособности экономики. Основные методические положения подхода и понятийно-категориальный аппарат на сегодняшний момент только начинают развиваться. Компетентностный подход появился в бизнесе, но большее развитие в настоящее время он получил в сфере образования. Компетентностные технологии, развиваемые активно в сфере образования, еще не имеют аналогов применительно к среде бизнеса. В итоге появляется опасность, во-первых, повышения сложившегося разрыва между стандартами и программами в сфере образования и потребностями бизнеса и, во-вторых, несоответствия форм и способов организации предпринимательства тенденциям становления современного общества.

5. Формирование спроса и предложения автотранспортных услуг; существенный прирост автомобильного парка, как в России, так и за рубежом; развитие рыночных отношений; увеличение срока службы автомобиля; моральная (функциональная) изношенность подвижного состава; плохое состояние дорог – все это определяет необходимость и предпосылки исследования конкурентоспособности автосервиса.

6. Проведен анализ понятия «автосервис», который позволил сделать вывод о том, что одни исследователи рассматривают автосервис *в широком смысле* и дают определения, которые охватывают отрасль автотранспорта в целом, в которую входит не только поддержание работоспособности автомобиля, но и инфраструктура автотранспорта. Другие исследователи придерживаются понимания понятия «автосервис» *в узком смысле*, характеризуя отдельные экономические, правовые, социальные и другие аспекты автосервиса, позволяют отличить его от сходных явлений, раскрывают внутреннее содержание, выражающееся в единстве всего многообразия свойств и функций.

7. Выявлены характеристики и особенности деятельности автосервисных предприятий, особо отмечено их проявление в городских и сельских автосервисах.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНСПОСОБНОСТИ АВТОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ: МЕТОДИКИ И ПРАКТИКА

2.1. Характеристика деятельности и формирование конкурентоспособности автосервисных предприятий в сельской местности

Наличие некоторых проблем в функционировании, в том числе отсутствие стратегии демонстрирует анализ рынка. Необходимо обозначить главные направления развития, совершенствования и становления современной сети автосервисных компаний, ремонта автомобилей, повышения качества технического обслуживания и других аспектов рынка услуг автосервиса, в том числе относящихся к смежным областям обслуживания автомобильного транспорта и автовладельцев. Все это может способствовать формированию цивилизованного рынка автосервисных услуг.

Любой рынок предполагает анализ участников, которые определяют предложение на этом рынке. В данном случае это автосервисные предприятия, которые можно классифицировать по нескольким критериям [57, 103]. В частности, за основу взята и дополнена классификация, которую предложил Миротин Л.Б. [103] (рис. 2.1 на с. 68). Пунктирной линией обозначены наши предложения по выделению признаков классификации. Кроме классификаций по количеству рабочих постов, по функциональному назначению, по признакам требований к услугам, по степени локализации, по конкурентообразующим признакам мы выделяем классификацию по величине, по наличию государственной регистрации и по степени локализации, а также дополняем классификацию по степени специализации и по количеству рабочих постов.

По нашему мнению, особого внимания требует классификация по степени локализации, так как предоставление автосервисных услуг может быть ограничено определенным географическим пространством. Региональный рынок автосервисных услуг – это сеть предприятий автосервиса в регионе (региональные СТО). В границах одного населенного пункта или муниципального района могут находиться городские и сельские СТО. Причем в рамках регионального местные рынки могут соперничать между собой. Сельским автосервисам необходимо повышение конкурентоспособности, чтобы удержать клиента, который может поехать ремонтировать свой автомобиль в городской автосервис. Можно предположить, что конкурентоспособность сельских автосервисных предприятий ниже, чем конкурентоспособность предприятий автосервиса, действующих в городе.



Рис. 2.1. Классификация предприятий автосервиса [103]
(дополнено автором)

Сельский сегмент автосервиса вообще остается малоизученным, хотя имеет свои особенности. В частности, в сельской местности нет фирменных, авторизованных дилерских центров. Сельские предприятия автосервиса – это мелкие СТО, количество постов которых часто равно двум-шести. Удаленность от областного центра негативно сказывается на обеспечении автомобилей запасными частями.

Учитывая весомый процент населения, проживающего в сельской местности, и большую протяженность автодорог, требуется развитие сельских территорий и повышение уровня развития социальной инфраструктуры, в том числе автосервисных предприятий.

Для исследования сельских автосервисных предприятий нами выбран Заларинский район Иркутской области как типичный район, принадлежащий к сельской местности. Для обоснования типичности в сравнение приведены еще три района Иркутской области: Зиминский, Черемховский и Куйтунский. Основным источником первичной информации для данного анализа послужили базы данных ГИБДД Заларинского, Зиминского, Черемховского и Куйтунского районов.

В таблице 2.1 по предложенным показателям типичности сельских районов видно, что выбранный нами для анализа Заларинский район типичен по показателям площади, по численности населения района, обеспеченности автомобилями населения, плотности размещения автосервисных предприятий.

Таблица 2.1

Сравнительные характеристики сельских районов, 2013г.

Показатель	Заларинский район	Черемховский район	Куйтунский район	Зиминский район
Площадь территории района, тыс. кв. км	7,6	9,9	11,2	7,02
Численность населения района, чел.	28 038	29 118	29 907	13 801
Удаленность районного центра от областного центра, км.	202	87	360	250
Количество автомобилей, ед.	11 259	10 386	10 250	6 568
Обеспеченность автомобилями на тысячу жителей, ед.	402	357	342	476
Количество автосервисных точек, ед.	15	13	9	7
В том числе размещенных в центрах сельских поселений, ед.	12	12	8	7
Обеспеченность автомобилями на один автосервис, ед.	751	799	1 139	938
Плотность размещения автосервисных предприятий, ед.	2	2	1	1

По своей территории сегодняшний Заларинский район — одно из муниципальных образований регионального субъекта Российской Федерации Иркутской области — располагается в юго-западной части области. Район занимает площадь в 7,6 тыс. кв. км, которая могла бы вместить два-три десятка малых государств мира. В нем проживает 28 038 человек. Район составляют 15 муниципальных сельских образований. На 2008 г. в Заларинском районе числится 45 населенных пунктов. Районный центр — поселок Залари, он находится в 202 км от областного центра — г. Иркутска по автомобильной дороге и в 195 км по железнодорожной магистрали. На территории Заларинского района общей площадью 7,6 тыс. кв. км действует 15 автосервисных предприятий, из них в самом районном центре общей площадью 1 792,1 га действует 12 автосервисов. Из них 5 предприятий не имеют государственной регистрации.

Плотность расположения автосервисных компаний на определенной территории, численность населения, количество автомобилей, прикрепленных к данной территории – все эти показатели оказывают влияние на спрос услуг. Особым коэффициентом K_n определяется плотность размещения автосервисных компаний:

$$K_n = \frac{Q}{Z_q}, \quad (2.1)$$

где Z_q – общая площадь рассматриваемого региона, Q – количество предприятий.

Архитектурно-планировочными организациями определяются рекомендуемые минимальные значения коэффициента K_n (в ед. на кв. км) и в зависимости от численности населенных пунктов могут иметь разные варианты. Плотность размещения автосервисных организаций на территории Заларинского района $K_n = 1,97$, т.е. два автосервисных предприятия размещается на 1 тыс. кв. км (или площадь приблизительно в 500 кв. км обслуживается одним предприятием). В районном центре имеет место наиболее суровая конкуренция между автосервисами, потому как именно здесь сосредоточено более половины всех предприятий автосервиса, осуществляющих деятельность в границах района. Аналогично можно рассчитать показатель количества автомобилей на 1 тыс. кв. км, учитывая, что в 2013 году всего в Заларинском районе зарегистрировано 11 259 автомобилей. В результате, на 1 тыс. кв. км приходится 1 481 автомобиль. Соотнеся полученные значения, получили, что на 1 481 автомобиль приходится 2 автосервиса на 1 тыс. кв. км, т.е. пропускная способность одного автосервиса должна быть 740 автомо-

билей, с которой автосервис в 4-5 постов справиться не может, так как норматив планирования должен быть 1 пост на 100 автомобилей.

В сельской местности также наблюдается рост числа приобретенных автомобилей. В таблице 2.2 на основе данных ГИБДД Заларинского района отражено количество зарегистрированных автомобилей в динамике.

Таблица 2.2

Количество зарегистрированных автомобилей в Заларинском районе, ед.

Категория автомобилей	2009	2010	2011	2012	2013
Отечественные	2 808	3 059	3 418	3 901	4 503
Иностранные	3 159	3 442	3 846	4 388	5 066
Иностранные отечественного производства	1 053	1 148	1 283	1 464	1 690
Итого:	7 020	7 649	8 547	9 753	11 259

Как видно из таблицы 2.2, в Заларинском районе доля отечественных автомобилей и иностранных примерно равны. Существует положительная тенденция увеличения числа иностранных автомобилей отечественного производства.

При этом темпы роста автомобильного парка района свидетельствуют о значительном увеличении доли иномарок и, следовательно, увеличивается объем их ремонта и технического обслуживания. В период с 2009 г. по 2013г. возросло количество автовладельцев в Заларинском районе в 3 раза и составило в 2013 г. более трети населения – 40 %. Количество семей, владеющих несколькими автомобилями, по нашей оценке, составило в 2014 г. – 4%. К автовладельцам мужского пола относится 66%, а женского – 34%, при этом мужчины активнее приобретают автомобили, их доля увеличилась на 29%, а женщин на 13%.

Из таблицы 2.3 видно, что в Заларинском районе преобладают легковые автомобили. Растет также количество грузовых и прочих автомобилей, что связано с сельскохозяйственной направленностью района.

Таблица 2.3

Количество зарегистрированных автомобилей в Заларинском районе, ед.

Категория автомобилей	2009	2010	2011	2012	2013
Легковые	5 054	5 507	6 154	7 022	8 189
Грузовые	1 404	1 530	1 709	1 951	2 189
Прочие	562	612	684	780	881
Итого:	7 020	7 649	8 547	9 753	11 259

Численность Заларинского района на 01.01.2014г. составила 28 038 человек. Всего в Заларинском районе зарегистрировано 11 259 автомобилей. Таким обра-

зом, на 1000 человек приходится 401 автомобиль, или на три человека приходится одна машина. К концу 2015 года количество транспортных средств в Заларинском районе может превысить 15 тыс. единиц.

В связи с ростом численности населения района и увеличением числа купленных автомобилей, возрастает необходимость услуг автосервисных предприятий.

Доли основных услуг в обороте автосервиса составляют: покрасочные работы – 5%, слесарные работы – 30%, кузовные работы – 10%, шиномонтажные и балансировочные работы – 45%, продажа запчастей (без установки) – 10% (рис. 2.2).

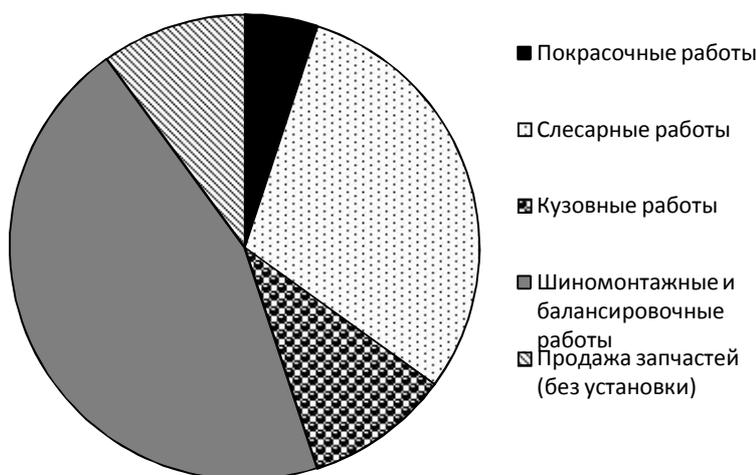


Рисунок 2.2. Доли основных услуг в обороте автосервиса в 2013-2014 гг, %

Ранее проблема территориальной доступности услуг автосервиса стояла особенно остро в сельской местности, так как возводить СТО было экономически нецелесообразно. Но сейчас в условиях развития района, роста числа автомобилей получает развитие индивидуальное предпринимательство в сфере автосервиса.

Автосервисные предприятия, работающие в сельской местности, в основном являются универсальными, поскольку занимаются ремонтом как российских, так иностранных автомашин и предлагают широкий спектр услуг.

Учитывая *число рабочих постов* и соответственно *виды осуществляемых работ*, автосервисные предприятия сельской местности можно подразделить на микро- и малые. К микро-автосервисам относятся гаражные автосервисы, которые имеют один-два поста. Малые автосервисы имеют от трех до семи постов и выполняют следующий перечень услуг: техническое обслуживание, экспресс-диагностику, смазку, шиномонтажные, кузовные, электрокарбюраторные, а также осуществляют продажу запчастей и автопринадлежностей.

Автосервисы в сельской местности можно разделить *по наличию государственной налоговой регистрации* на зарегистрированные и действующие нелегально.

Предложение автосервисных услуг сегментируется *по конкурентообразующим характеристикам*.

1. Предприятия общего назначения, оказывающие услуги и выполняющие ремонт для всех видов автомобилей.
2. Индивидуальные мастера, работающие независимо от каких-либо компаний и предприятий и при этом не имеющие правовой регистрации.

В диссертационном исследовании анализируются самые распространенные и развивающиеся предприятия, относящиеся к предприятиям общего назначения, которые производят ремонт всех видов транспорта.

Основным источником первичной информации для данной работы послужил реестр точек автосервисов по Заларинскому муниципальному району, который ведут сотрудники отдела потребительского рынка. Реестр содержит следующую информацию: наименование субъекта хозяйственной деятельности; адрес автосервисной точки с названием населенного пункта; организационно-правовую форму; вид деятельности; численность работающих.

Другую дополнительную информацию об автосервисах в сельской местности удалось получить в ходе обследования автосервисных точек, проведенного автором. Были посещены 15 автосервисных предприятий (100%), которые находятся в Заларинском районе. Это позволило получить информацию о наличии рабочих постов, имеющемся оборудовании, особенностях строения, режиме работы, ассортименте услуг и других характерных чертах. Кроме того, сведения были получены в ходе бесед с руководителями и персоналом автосервисов района. Все выбранные организации для анализа в качестве объектов исследования находятся в рамках одной территории. Этот факт говорит о том, что они находятся в равных условиях предпринимательской деятельности по предоставлению работ и услуг, а также для них устанавливаются равные требования. Полученная информация методом сплошного наблюдения обобщена и представлена в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Общая сравнительная характеристика автосервисных предприятий в Заларинском районе на 01.07.2014г.

Пред- прия- тие	Год созда- ния	Органи- зационно- правовая форма	Вид деятель- ности	Наличие соб- ственной производ- ственно- технической базы	Пло- щадь, кв. м.	Производ- ственная мощность (количе- ство пост- ов)	Нали- чие магази- на авто- запча- стей	Наличие клиент- ской зоны ожида- ния	Кол- во раб. мест, чел.	Кол- во раб. дней в неделе	Режим рабо- ты, ч	Среднее кол-во заказов мес., ед.	Гаран- тин	Скидки	Нали- чие серти- фиката
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Мастер- ская	2009	Индивиду- альный предпри- ниматель (ИП)	ремонт легко- вых автомоби- лей	в собствен- ности	56	2 поста	Нет	Нет	2	6	9:00 - 18:00	46	Не пре- доста- вляется	Не пре- доста- вляются	Не имеется
Авто- сервис «Авто- мастер»	2007	ИП	техническое обслуживание и ремонт авто- транспортных средств (ТО и Р АТС)	в собствен- ности	288	4 поста, 1 шиномон- тажный цех	Имеется	Соответствует не по всем парамет- рам	6	7	9:00 - 18:00	180	Не пре- доста- вляется	Не пре- доста- вляются	Не имеется
Мастер- ская «Филльт р»	2009	ИП	ремонт легко- вых автомоби- лей	в аренде	64	2 поста	Нет	Нет	2	6	9:00 - 18:00	58	Не пре- доста- вляется	Не пре- доста- вляются	Не имеется
Авто- сервис «Бру- лекс»	2009	ИП	(ТО и Р АТС)	в собствен- ности	144	3 поста, 1 покрасоч- ный цех, 1 шиномон- тажный цех	Имеется	Соответствует не по всем парамет- рам	4	6	10:00 - 18:00	438	Не пре- доста- вляется	Не пре- доста- вляются	Не имеется
Авто- мойка	2011	ИП	автомойка	в аренде	41,8	1 пост	Нет	Соответствует не по всем парамет- рам	2	7	10:00 - 21:00	250	Не пре- доста- вляется	Не пре- доста- вляются	Не имеется
СТО «Алекс»	2013	ИП	(ТО и Р АТС)	в аренде	160	2 поста, 1 шиномон- тажный цех	Имеется	Соответствует не по всем парамет- рам	5	7	Пн-Пт 10:00 - 18:00, Сб-Вс 10:00 - 15:00	234	Не пре- доста- вляется	Не пре- доста- вляются	Имеет- ся
Мастер- ская	2011	ИП	(ТО и Р АТС)	в аренде	120	2 поста	Нет	Соответствует не по всем парамет- рам	3	6	9:00 - 18:00	130	Не пре- доста- вляется	Не пре- доста- вляются	Не имеется

Окончание табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Мастер-ская	2011	ИП	(ТО и Р АТС)	в собственности	198	3 поста	Нет	Соответствует не по всем параметрам	4	6	9:00 - 18:00	250	Не предоставляется	Не предоставляются	Не имеется
Авто-сервис «СТО-лица»	2010	ИП	(ТО и Р АТС)	в собственности	276	4 поста	Имеется	Соответствует не по всем параметрам	6	6	9:00 - 18:00	158	Не предоставляется	Предоставляются скидки постоянным клиентам	Не имеется
Авто-сервис «Кузя»	2014	ИП	(ТО и Р АТС)	в собственности	200	6 постов	Нет	Нет	6	5	9:00 - 19:00	115	Не предоставляется	Не предоставляются	Не имеется
Авто-сервис	2009	Нет регистрации	(ТО и Р АТС)	в собственности	56	1 пост	Нет	Нет	1	6	9:00 - 18:00	60	Не предоставляется	Не предоставляются	Не имеется
Авто-сервис «Успех»	2011	Нет регистрации	(ТО и Р АТС)	в собственности	24	1 пост	Нет	Нет	1	6	9:00 - 18:00	89	Не предоставляется	Не предоставляются	Не имеется
Мастер-ская	2011	Нет регистрации	разборка автомобилей	в собственности	24	1 пост	Нет	Нет	3	6	9:00 - 18:00	20	Не предоставляется	Не предоставляются	Не имеется
Мастер-ская	2007	Нет регистрации	(ТО и Р АТС)	в собственности	68	1 пост, 1 шиномонтажный цех	Нет	Нет	1	6	9:00 - 18:00	109	Не предоставляется	Не предоставляются	Не имеется
Авто-сервис	2006	Нет регистрации	покраска автомобилей	в собственности	100	2 поста	Нет	Нет	2	6	9:00 - 18:00	39	Не предоставляется	Не предоставляются	Не имеется

Все предприятия района ориентированы на потребителей со средним и низким уровнем дохода. По данным статистики, среднедушевой денежный доход за 2013 г. составил 4 563 рубля. Средняя заработная плата работников района составила 16 520 руб.

В связи с низкими показателями среднедушевого денежного дохода и средней заработной платы все предприятия автосервиса предлагают услуги по примерно одинаковым ценам.

Автовладельцы района пользуются услугами автосервисов или осуществляют ремонт собственными силами.

При определении конкурентов учитывались следующие характеристики автосервисов:

- месторасположение;
- ассортимент предлагаемых услуг;
- уровень известности автосервиса.

На основании приведенных параметров было выявлено четыре основных автосервиса-конкурента: СТО «Успех», автосервис «СТОлица», автосервис «Брулекс» и автосервис «Автомастер». Вышеназванные автосервисы выбраны нами в качестве объектов исследования, поскольку объем информации для их анализа был достаточным.

По факту проведения полевого исследования вышеназванных предприятий стало понятно, что от площади, которую занимает автосервис и от того, насколько оптимально она спланирована зависит количество постов сервиса автомобилей. Автосервис «Автомастер» и автосервис «СТОлица» занимают наибольшую площадь, у остальных же она меньше. Основной вид деятельности исследуемых предприятий – техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств.

На территории автосервиса все исследуемые предприятия имеют магазины автозапчастей. Это усовершенствует и ускоряет процесс обслуживания потребителей, потому как отсутствует необходимость тратить время на поиски запасных частей в других магазинах. Наличие зоны ожидания (отдыха) для клиентов также имеет особое значение, хотя этот момент в сельских автосервисах развит слабо в сравнении с городскими.

Показатель «среднее количество заказов в месяц» находится в зависимости от количества рабочих дней, количества работников и рабочего времени, а также от уровня производственной мощности. Автосервис «Брулекс» обслуживает самое большое количество заказов в месяц – 438 заказов.

Вопросам о гарантии на выполняемые работы и услуги, а также политике о предоставлении скидок в анализируемых автосервисах достаточного внимания не уделяется. Ни один автосервис гарантии не предоставляет. Скидки постоянным клиентам предоставляет только автосервис «СТОлица» с согласия руководителя организации, т.е. общей действующей системы скидок нет.

Особенностью оказания автосервисных услуг является их широкий перечень (рис. 2.3).

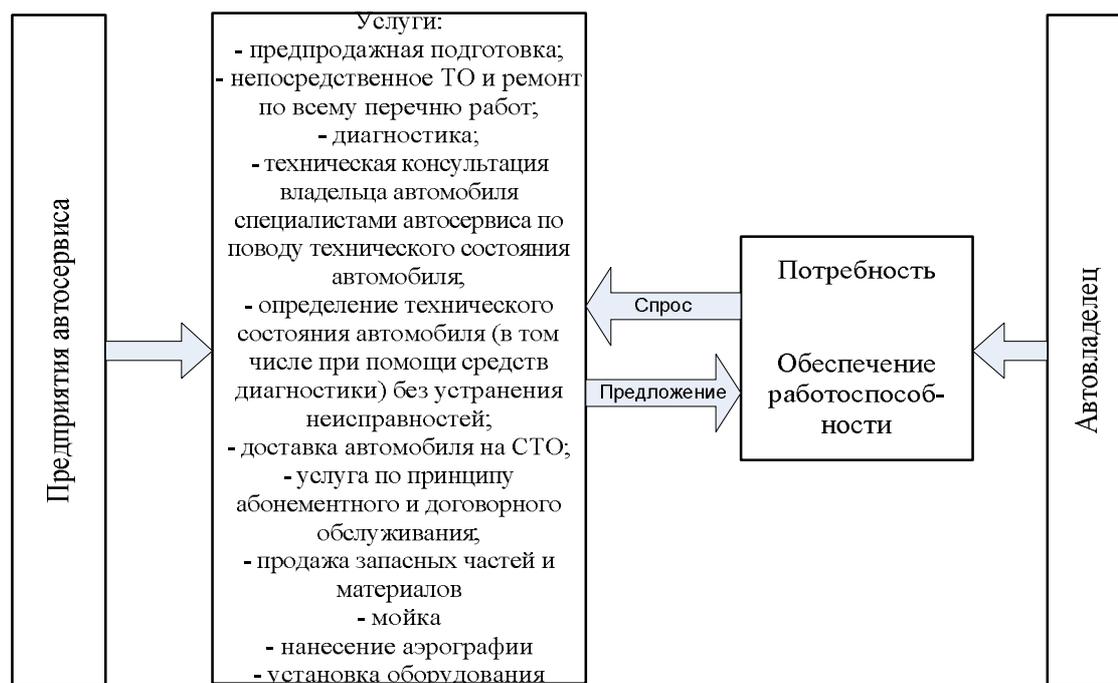


Рис. 2.3. Рынок услуг автосервиса [103]

Для предложения услуг высокого качества необходимо выявить их конкурентные преимущества. К конкурентным преимуществам в сервисной политике фирмы С.П. Жаров [44] относит материальность (М), надежность (Н), отзывчивость (О), убежденность (У), сочувствие (С). Ранее эти критерии были выделены группой американских исследователей из Техасского университета Парасураманом, Зейтмалом и Берри, в 1991 году методика была ими доработана и названа «SERVQUAL» [109].

Для оценки автосервисных услуг вышеназванные признаки модифицированы и выражаются в разработке анкеты для оценки качества услуг по методике «SERVQUAL», целью которой является определение предпочтений потребителя относительно качества исследуемых услуг и определение качества услуг, предоставляемых конкретной организацией (табл. 2.5 на с. 78).

Критерии для оценки качества услуг автосервисного предприятия по методике «SERVQUAL» (разработано автором)

Критерий	
M1	Фасад здания автосервиса имеет вид, привлекающий внимание
M2	Интерьеры помещений в отличном состоянии
M3	Имеет современное оборудование и инструмент
M4	Наличие рекламных материалов, стендов
CC5	Выполняет обещания исполнить услугу к назначенному времени
CC6	Автосервис избегает ошибок и неточностей в процессах оказания услуг
CC7	Услуги предоставляются клиентам аккуратно и в срок
CC8	Персонал оказывает услуги быстро и оперативно
CC9	Часы работы удобны для всех клиентов
ОП10	Если у клиентов случаются проблемы, то персонал пытается их решить
ОП11	Персонал быстро реагирует на просьбы клиентов
ОП12	Персонал «контактной зоны» способен создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами
ОП13	Персонал демонстрирует вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам
ОП14	Проявление индивидуального подхода к клиенту
Ц15	Оплаченная стоимость ремонта соответствует ожидаемому результату
Ц16	Оплаченная цена за ремонт ниже цены конкурентов за этот же ремонт
Ц17	Стоимость оказанной услуги приемлема и не обременительна для моего бюджета
318	Необходимая для ремонта запасная часть оказалась в наличии
319	Затраты на поиск автосервиса оправдались
ЭР20	Установлена новая запасная часть с лучшими характеристиками взамен старой
ЭР21	Изменение конструкции способствует улучшению эксплуатационных характеристик
ЭР22	Дополнительно установленное оборудование (деталь) снижает стоимость владение автомобилем

Качество оказываемых услуг зависит от количества оборудования, применяемого в организации, а также и от срока его полезного использования. Поэтому нужно визуализировать структуру применяемого технологического оборудования в исследуемых автосервисах (табл. 2.6 на с. 79). Классификация имеет некоторую условность, поскольку деление оборудования не предусмотрено. Такой анализ может разрешить понять слабые места в технике оказания качественных работ и услуг по ТО и ремонту автомашин.

По результатам сравнения можно заметить, что автосервис «Автомастер» и автосервис «Брулекс» имеют большой технический парк оборудования – 1 168 и 943 тыс. руб. соответственно. Предприятия «СТОлица» и «Брулекс» имеют наибольшие доли диагностического оборудования, а это значит, что они представляют надобность обновления применяемого оборудования для выявления неисправностей автомашин без их детальной разборки на узлы и агрегаты, что способствует сокращению времени на обслуживание.

Структура технологического оборудования исследуемых предприятий

Группа оборудования	СТО «Алекс»		Автосервис «СТОлица»		Автосервис «Бру-лекс»		Автосервис «Автомастер»	
	Баланс. стоимость, тыс. руб.	Уд. вес, %	Баланс. стоимость, тыс. руб.	Уд. вес, %	Баланс. стоимость, тыс. руб.	Уд. вес, %	Баланс. стоимость, тыс. руб.	Уд. вес, %
1. Производственно-технологическое	5	1,2	0	0,0	5	0,5	5	0,4
2. Диагностическое	0	0,0	103	21,3	113	12,0	48	4,1
3. Металлорежущее	10	2,4	40	8,3	40	4,2	340	29,1
4. Окрасочно-сушильное	0	0,0	0	0,0	500	53,0	0	0,0
5. Сварочное	60	14,1	60	12,4	60	6,4	60	5,1
6. Пневматическое	65	15,3	65	13,5	45	4,8	65	5,6
7. Транспортные устройства	140	32,9	120	24,8	20	2,1	140	12,0
8. Уборочно-моечное	0	0,0	0	0,0	25	2,7	0	0,0
9. Шиномонтажное оборудование	110	25,9	0	0,0	110	11,7	445	38,1
10. Прочее	35	8,2	95	19,7	25	2,7	65	5,6
Итого	425	100	483	100	943	100	1168	100

Прогрессивное окрасочно-сушильное оборудование имеет автосервис «Бру-лекс» – 53%.

Облегчая исполнение физически трудозатратных операций, компания заботится об улучшении условий труда персонала. Об этом свидетельствует наличие пневматических инструментов. Больше всех пневматические инструменты используются в СТО «Алекс» – 15,3% и в автосервисе «СТОлица» – 13,5%. Удельный вес данного оборудования на других предприятиях ниже.

Уровень качества процесса обслуживания также зависит и от кадрового потенциала предприятия. Уровень квалификации персонала, материальное обеспечение, мотивация и стаж работы определяют качество кадрового потенциала.

Исследование уровня образования персонала автосервисных компаний представлено в таблице 2.7 на с. 80, данные для проведения которого предоставлены руководителями анализируемых автосервисов в 2014 г.

Анализ уровня образования персонала автосервисных организаций в 2014г.

Категория персонала	Образование							
	Высшее (инженерно-техническое), чел.	Уд. вес, %	Высшее (другое), чел.	Уд. вес, %	Средне-профессиональное, чел.	Уд. вес, %	Среднее, чел.	Уд. вес, %
СТО «Алекс»								
Руководители	1	100	0	0	0	0	0	0
Служащие	0	0	0	0	1	100	0	0
Рабочие	0	0	1	33	0	0	2	67
Итого	1	20	1	20	1	20	2	40
Автосервис «СТОлица»								
Руководители	0	0	1	100	0	0	0	0
Служащие	0	0	0	0	0	0	1	100
Рабочие	0	0	0	0	1	25	3	75
Итого	0	0	1	17	1	17	4	66
Автосервис «Брулекс»								
Руководители	0	0	1	100	0	0	0	0
Служащие	0	0	0	0	0	0	0	0
Рабочие	0	0	0	0	2	67	1	33
Итого	0	0	1	25	2	50	1	25
Автосервис «Автомастер»								
Руководители	1	100	0	0	0	0	0	0
Служащие	1	100	0	0	0	0	0	0
Рабочие	0	0	0	0	2	50	2	50
Итого	2	33	0	0	2	33	2	33

Сельским автосервисным организациям необходимо стремиться к повышению уровня квалификации персонала, подготовки и переподготовки кадров, чтобы укрепить свои конкурентоспособные позиции по отношению к городским. Компетенции и квалификация персонала относятся к ключевым факторам в предоставлении клиенту услуг по техническому обслуживанию. Для эффективного решения профессиональных вопросов наличие высшего или специального образования является необходимым.

В заключении к исследованию можно сделать вывод о том, что высшее инженерно-техническое образование имеют руководители в СТО «Алекс» и в автосервисе «Автомастер». Более низкая образованность персонала наблюдается в автосер-

висе «СТОлица», где 1 рабочий имеет средне-профессиональное образование (25%) и 3 рабочих – среднее образование (75%).

Сдельно-премиальная система оплаты труда действует в автосервисе «Автомастер». В СТО «Алекс», автосервисе «СТОлица», автосервисе «Брулекс» – сдельная система оплаты труда, т.е. заработная плата находится в зависимости от суммы выручки, а, следовательно, от количества обслуженных потребителей.

Грамотная политика цен и их уровень на оказываемые работы (услуги) считаются важными показателями деятельности компаний автосервиса. Большое количество факторов влияет на цены, которые устанавливает автосервис. Но цены должны быть оптимальными, что важно для формирования постоянной клиентуры и привлечения новых потребителей.

Далее проведено сравнительное исследование цен на предоставляемые работы и услуги на базе имеющихся у автосервисов прайс-листов (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Сравнение цен на услуги по ремонту и ТО автомобилей ВАЗ 2108-2111 и Ford Focus на 01.07.2014г.

Перечень сравниваемых услуг по ТО и ремонту легковых автомобилей	Цены на услуги по ремонту и ТО автомобилей, руб.							
	СТО «Алекс»		Автосервис «СТОлица»		Автосервис «Брулекс»		Автосервис «Автомастер»	
	ВАЗ-2108-2111	Ford Focus	ВАЗ-2108-2111	Ford Focus	ВАЗ-2108-2111	Ford Focus	ВАЗ-2108-2111	Ford Focus
1. Замена стойки передней	800	900	750	850	650	750	700	800
2. Замена ремня ГРМ	1000	2500	1100	2300	1000	2400	1000	2300
3. Замена подшипника передней ступицы	600	750	650	700	650	800	600	750
4. Замена диска сцепления	2700	3500	2800	3600	2600	3400	2700	3500
5. Замена сайленблочков нижнего рычага	650	850	670	820	620	890	650	850
6. Замена шаровой опоры нижнего рычага	250	500	300	400	280	450	250	500
7. Замена передних тормозных колодок	350	350	340	360	360	360	350	350
8. Замена лампочки фары	60	60	65	60	50	50	50	50

При проведении исследования были выбраны автомобили американского производства Ford Focus и автомобили отечественного производства ВАЗ 2108-

2111. Все исследуемые предприятия занимаются обслуживанием как отечественных автомобилей, так и зарубежных. Цены на услуги устанавливаются в соответствии с нормативными показателями.

В 2013 г. в ГИБДД Заларинского района было зарегистрировано 1 506 автомобилей; из них: 602 автомобиля отечественного производства, 678 – иностранного производства и 226 иностранных автомобилей отечественного производства. Последние, на наш взгляд стоит отнести к иностранным автомобилям, так как стоимость работ на них такая же, как на иностранные.

В зависимости от спроса на предоставляемые услуги формируются их стоимость. Как выяснено в результате опроса автовладельцев и персонала автосервисных организаций (прил. 2), пользуется наибольшим спросом ремонт подвески и ходовой части, затем кузова и электрооборудования. От времени года, интенсивности использования автомобиля, условий хранения и периодичности ТО зависит напряженность спроса на ремонт разных групп агрегатов. Для ремонта востребованных агрегатов должно приобретаться соответствующее оборудование. Поэтому не следует сначала покупать оборудование, а затем пытаться предложить услуги, которые с ним связаны [25].

Важным параметром конкурентоспособности предприятий автосервиса считается логичная организация системы предоставления услуг потребителям. Для понимания логичности нам необходимо охарактеризовать исследуемые предприятия с этой точки зрения.

По результатам практического исследования процесса обслуживания автосервисных предприятий Заларинского района выявлено, что на территории района действуют в основном малые автосервисные предприятия, которые имеют простую схему организации обслуживания и предлагают услуги и работы по ТО, ремонту, продаже запчастей или только по ремонту автомобилей и ТО.

Рассмотрим более подробно систему организации обслуживания в автосервисе «Автомастер». Анализируемый автосервис находится в не очень выгодном географическом положении по отношению к населению районного центра, но его положение географически выгодно по отношению к федеральной трассе М-53. Поэтому данный автосервис имеет большее отношение к станции придорожного обслуживания. Инфраструктура производственной зоны автосервиса включает в себя: место парковки машин, 3 поста, 1 шиномонтажный цех, комнату отдыха. Производственная зона и магазин находятся в одном здании. Схема организации процесса обслуживания клиентов автосервиса «Автомастер» типична для данного вида автосервисов, представлена на рисунке 2.4 на с. 83. Организационный прием

автомобилей в автосервисе «Автомастер» на ремонт – метод прямой приемки. Аналогичную схему организации процесса имеют и другие анализируемые автосервисные предприятия.

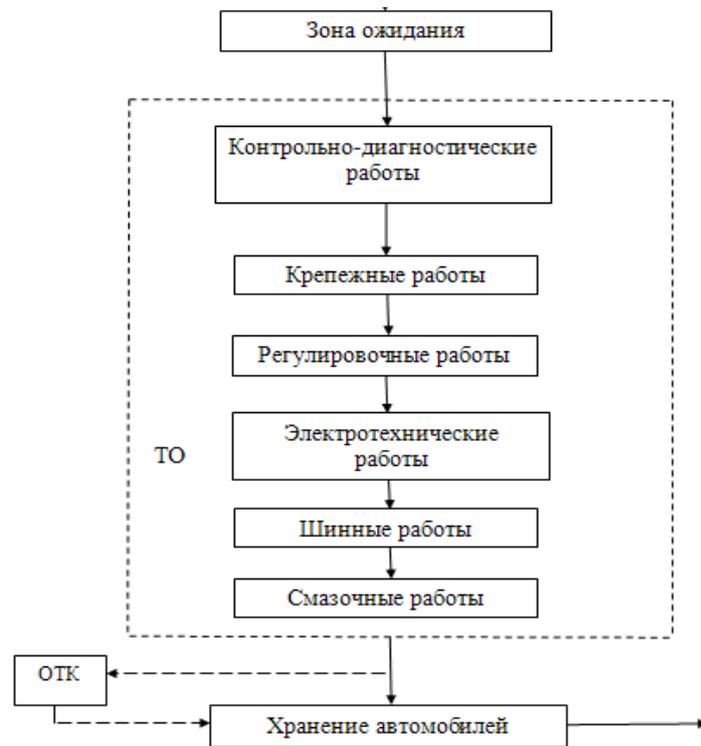


Рис. 2.4. Схема организации обслуживания в автосервисе «Автомастер»

Развитие автосервиса должно быть органично увязано с общей комплексной программой развития муниципального района в целом. Автосервисные предприятия могут успешно выполнять важные социально-экономические функции, обеспечивая новые рабочие места и повышение занятости населения. Реализацию этих функций автосервисных предприятий необходимо проводить в паре с органами власти. Государственная поддержка малого бизнеса сферы услуг характеризуется как деятельность муниципальной инфраструктуры по содействию мероприятий, содержащихся в программах поддержки малого бизнеса и положениях деятельности.

Со стороны государственной власти деятельность автосервисных предприятий на сельском уровне регулируется законодательством в области защиты прав потребителей и благополучия человека Территориальным отделом Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Иркутской области в Заларинском, Балаганском и Нукутском районах. Деятельность этого органа строго регламентирована и имеет жесткие меры воздействия.

На уровне муниципальной власти воздействие и поддержка автосервисным предприятиям может исходить от следующих подразделений, которые выделены из структуры администрации муниципального образования «Заларинский район»:

- Отдел экономического анализа и прогнозирования муниципального образования «Заларинский район»;
- Отдел потребительского рынка товаров, услуг и ценообразования администрации муниципального образования «Заларинский район» (далее – отдел потребительского рынка).

Деятельность этих отделов регулируется положениями отделов, которые утверждены мэром района.

Изучив положения вышеназванных государственных структур и органов муниципальной власти, полномочия которых определяются соответствующими нормативными документами в области антимонопольного законодательства и антикризисного управления, мы пришли к выводу, что заявленные пункты в положениях об отделах выполняются не в полной мере. Так, в положении об отделе потребительского рынка заявлена функция анализа потребительского рынка, что предполагает оценку конкурентоспособности предприятий. Но по факту оценка проводится не в полной мере в связи с тем, что недостаточно инструментов и информации для ее проведения. Поэтому требуется разработка инструментария для совершенствования работы, взаимодействия как отделов администрации района, так и территориальных служб, при помощи которых могут быть проведены соответствующие мероприятия. Также оценка конкурентоспособности предприятий важна для отдела экономического анализа и прогнозирования в плане определения финансирования в соответствии с действующими программами поддержки малого и среднего бизнеса.

В связи с тем, что для анализа и оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг необходима информация разного рода, предполагается разработка схемы взаимодействия администрации, территориального отдела Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, областного государственного казенного учреждения Центр занятости населения Заларинского района, Налоговой службы, Службы государственной статистики и т.д.

Развитие автосервисов будет способствовать повышению деловой активности в регионе за счет оживления торгово-транспортных путей, увеличения объемов перевозимых грузов, роста численности действующего автопарка. Комплекс-

ное развитие автосервиса может явиться импульсом, для привлечения инвестиций в район. Но нужно помнить, что главный объект, для которого важны изменения в лучшую сторону – это потребитель, человек с автомобилем.

Чтобы узнать, каковы предпочтения потребителей в настоящее время, было проведено социологическое обследование (прил. 3) и по результатам составлен рейтинг оценки конкурентоспособности анализируемых компаний (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий автосервиса

Параметры	Ранг	Экспертная оценка			
		СТО «Алекс»	Автосервис «СТОлица»	Автосервис «Брулекс»	Автосервис «Автомастер»
Доступный уровень цен	1	4	5	4	3
Широкий ассортимент услуг	2	4	3	3	4
Соблюдение сроков ремонта	3	3	4	3	5
Удобный подъезд	4	4	5	5	4
Доброжелательное и вежливое отношение	5	4	4	4	4
Наличие современного оборудования	6	3	4	5	5
Интегральный коэффициент конкурентоспособности	-	3,67	4,17	4	4,17

Наибольший коэффициент конкурентоспособности выявлен у автосервиса «СТОлица» и автосервиса «Автомастер», он составляет 4,17. Уровень этого показателя у автосервиса СТО «Алекс» и автосервиса «Брулекс» ниже.

На основании оценки конкурентоспособности обозначены следующие проблемы исследуемых предприятий: несвоевременное выполнение заказов; неудобный подъезд к автосервису, невысокое качество предоставляемых услуг и обслуживания. Можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятий автосервиса не формируется должным образом и нуждается в совершенствовании. Скорее всего, неправильное формирование происходит по причине того, что предприятия не знают на каком уровне они находятся сейчас и к чему могут стремиться, так как не проводят текущей оценки конкурентоспособности предприятия.

Однако следует отметить, что рейтинговая оценка не является совсем точной, в связи с чем следует провести оценку уровня конкурентоспособности по более совершенной методике. Оценка уровня конкурентоспособности автосервисных предприятий является главным звеном в повышении конкурентоспособности, и для выявления эффективной методики оценки конкурентоспособности предприятий автосервиса необходимо показать наиболее оптимальную из них.

2.2. Анализ методик оценки конкурентоспособности сервисных предприятий

В России в настоящее время нет универсальной и общепризнанной методики оценки уровня конкурентоспособности, как для производственных, так и для сервисных предприятий, хотя существует потребность в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия. Для получения числовой оценки конкурентоспособности необходимо располагать объективными инструментами. Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию в первую очередь для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания своего конкурентного преимущества. Определение конкурентоспособности предприятия является неотъемлемым элементом деятельности любого предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственной поддержки малого предпринимательства.

В любом случае предприятия проводят оценку конкурентоспособности с целью определения положения предприятия на исследуемом рынке. Для расчета уровня конкурентоспособности предприятия в основном пользуются методиками личной разработки. При этом способы получения интегральной оценки уровня конкурентоспособности предприятия и состав показателей, подвергающихся анализу, существенно различаются. Потому как используемые методики остаются тайной для других предприятий, итоговые результаты расчетов по ним, как правило, не совпадают. Не представляется возможным установить и достоверность результатов расчетов, выполненных на различных предприятиях конкурентной группы с помощью разных методик расчета. В такой ситуации предприятия-конкуренты вполне могут принимать неверные управленческие решения, что может быть связано с наступлением в будущем негативных последствий от их реализации.

Последовательность оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг в целом не отличается от оценки конкурентоспособности предприятий,

производящих материальную продукцию. Это обусловлено единой природой оценки конкурентоспособности предприятий как таковой:

- Прежде всего, осуществляется выбор предприятий в качестве необходимых объектов оценки и сравнения.
- Формируются и оцениваются критерии, по которым будет произведена оценка конкурентоспособности предприятия.
- Осуществляется выбор методик и непосредственная оценка конкурентоспособности предприятия.

Большое количество методик, с помощью которых рекомендуется определять уровень конкурентоспособности предприятия представлено как в отечественной, так и зарубежной научной литературе. Нами они объединены в две группы по принципу проведения и представления результатов: графические и аналитические. Обобщенная классификация современных подходов к методикам оценки конкурентоспособности представлена на рисунке 2.5 на с. 88.

К *графическим* методикам относятся:

1. Методика профиля требований, который предполагает выявление, с одной стороны, факторов, по которым фирма имеет преимущества над другой, с другой стороны, – факторов, по которым она отстает. Построение основывается на балльной оценке мнений экспертов. Наиболее сильным конкурентом является тот, чей график расположен правее.

2. Методика построения многоугольника конкурентоспособности представляет собой графическое соединение параметров положения компании и конкурентов по самым значимым направлениям хозяйствования, которые представлены в виде векторов – осей. Слабые и сильные стороны одной организации по отношению к другой можно увидеть, если накладывать многоугольник конкурентоспособности различных предприятий друг на друга.

3. Матричные методики заключаются в оценке маркетинговой стратегии предприятия на основе матрицы конкурентных стратегий, построенной как система координат с двумя переменными, в частности, по горизонтали отмечаются темпы роста рынка, а по вертикали – относительная доля предприятия на данном рынке. В таком случае наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают большую долю на рынке с высокими темпами роста. Примерами матричных методик являются:



Рис. 2.5. Классификация методик оценки конкурентоспособности предприятия (составлено автором)

– матрица «относительная доля рынка – темп роста рынка» фирмы «Бостон консалтинг групп» и ее разновидности;

– матрица «привлекательность-конкурентоспособность» фирмы «Мак-Кинси»;

– матрица конкурентных сил М. Портера;

– матрица «А. Нильсен»;

– матрица Хинтерхубера;

– матрица Шелл;

– матрица General Electric;

– матрица стратегических альтернатив Ж.-Ж. Ламбена;

– матрица конкурентного преимущества; матрица Хасси.

К основным недостаткам вышеизложенных методик можно отнести:

- Использование метода экспертных оценок, т.е. привнесение субъективизма.

- Сложность в цифровой визуализации качественных характеристик, таких как послепродажное обслуживание и т.д.

- Вышеназванные методики не дают точной цифровой оценки характеристик товаров/услуг/предприятий по выбранным критериям.

Положительные стороны обозначенных методик:

- Наглядно показывает сильные стороны товаров (услуг) и предприятий.

- Разрешает довольно легко и быстро увидеть положение анализируемого товара/услуги/предприятия по отношению к конкурентам.

К *аналитическим* относятся:

1. Методики, основанные на теории качества услуг;

2. Методики, построенные на теории эффективной конкуренции;

3. Комплексные методики оценки.

В соответствии с *первой* группой конкурентоспособность предприятия сводится к надобности определения уровня конкурентоспособности предприятия по конкурентоспособности предоставляемых товаров (услуг). Для оценки конкурентоспособности продукции (услуг) используются различные методики, в основе которых в большинстве случаев лежит соотношение качества и цены.

Методик для расчета показателя конкурентоспособности предприятия по оценке конкурентоспособности продукции (услуг) существует немало. Такие методики представлены в таблице 2.10 на с. 90.

Характеристика методик оценки конкурентоспособности продукции (услуг) [99]

Название	Описание методики	Достоинства	Недостатки
1. Экспресс-анализ	Расчет суммы показателей конкурентоспособности продукции (услуги) и цены единицы взвешенного качества продукции (услуги)	1. Эффективен в условиях ограниченных ресурсов	1. Обратная пропорциональная зависимость конкурентоспособности продукции (услуги) от цены. 2. Замена полного исследования конкурентоспособности товара (услуги) не может
2. Методика Новикова Д.Т. и Гребнева Е.Т.	Конкурентоспособность – характеристика, сравнивающая потребительские и стоимостные свойства товара (услуги). Вводится понятие «модели-эталона»	1. Могут сочетаться количественное изменение и балльная оценка свойств товара (услуги).	1. Сложность определения значимости компонент товара (услуги) из-за большого их количества. 2. Соотношением потребительских и стоимостных свойств определяется конкурентоспособностью продукта (услуги).
3. Маркетинговый подход	Реальная конкурентоспособность товара (услуги) зависит не только от конкурентоспособности маркетинговой деятельности компании, но и от соответствия критериям клиентов.	1. Оценка ожидаемой конкурентоспособности товара (услуги) и маркетинговой деятельности фирмы. 2. Дает возможность увидеть слабые места товара (услуги), так как сравнение товаров (услуг) и сравнение фирм идет по каждому критерию.	1. Отсутствие ограничения: сумма балльных оценок значимости параметров товара (услуги) равна верхнему значению шкалы оценок.
4. Традиционная методика	Расчет единичных и групповых показателей, на базе которых определяется интегральный показатель конкурентоспособности товара (услуги).	1. Определяет степень влияния тех факторов, за счет которых происходит изменение конкурентоспособности товара (услуги).	1. Сложность определения значимости параметров товара (услуг) для большого их количества. 2. Конкурентоспособность продукта (услуги) определяется соотношением стоимостных и потребительских свойств.

Недостаток представленных методик видится в том, что авторы приводят методики для определения конкурентоспособности и товара и услуги, в то время как существуют различия между этими понятиями. И также принципиальный не-

достаток данной группы методик состоит в одностороннем подходе к решению сложной многоаспектной проблемы. Дело в том, что предприятие может выполнять различные услуги (или выпускать изделия), которые характеризуются существенно разным уровнем конкурентоспособности.

Методики оценки на основе теории эффективной конкуренции относятся ко *второй* группе методик оценки конкурентоспособности.

Согласно этой теории, те предприятия становятся конкурентоспособными, которые лучше смогли организовать деятельность всех служб и подразделений. Большое количество факторов может оказывать влияние на производительность каждой службы. В основе методики [34] лежит анализ четырех групповых показателей конкурентоспособности. Использование этой методики как вариант оперативного контроля отдельных служб может применяться в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени.

К методикам оценки на основе теории эффективной конкуренции, в частности, относятся теория равновесия, теория сравнительных преимуществ и функциональный подход.

Как правило, на использовании неструктурированного комплекта показателей (инвестиционных, экономических, финансовых, социальных и т.д.), основывается *третья группа методик*. Количество показателей при этом составляет около 80. Особо отметим, что получить у предприятий-конкурентов в полном размере числовые оценки по столь большому количеству показателей практически нереально. Несмотря на это, часть из этих показателей оказывает не прямое, а опосредованное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия, т.е. не является ключевыми. А это значит, что они должны быть исключены из рассмотрения или хотя бы учтены особым образом. Однако обычно это не практикуется.

Комплексные методики оценки конкурентоспособности предприятия отличаются тем, что в них используются не только текущие, но и потенциальные (будущие) оценки конкурентоспособности.

Функционирование любой системы должно основываться на учете определенных научных принципов. Но в научной литературе состав таких принципов не определен в полном размере. Разработка успешной инфраструктуры системы оценки конкурентоспособности фирмы – это еще одна научная задача, решение которой требуется [183].

Так как на конкурентоспособность организации оказывает влияние множество разных факторов (экономические, социальные, финансовые, технические и

технологические), то малообоснованной можно признать первую группу аналитических методик. К вполне научно обоснованной отнесем третью группу методик, потому как она основывается на комплексном подходе к анализу и решению трудной экономической проблемы. Важным моментом этой группы методик является научная обоснованность использования методик оценки интегрированного показателя конкурентоспособности организации на основе учета единичных показателей.

Мы рассмотрели несколько методик оценки конкурентоспособности предприятий, которые приводятся в экономической литературе, но большинство из них либо не дает полной картины, либо недостаточно универсальны и используются в основном для оценки конкурентоспособности предприятий сферы производства материальных товаров. К таким методикам можно отнести: многоугольник конкурентоспособности; матричную методику; методику, использующую в качестве основного подхода оценку товара/услуги; методику, основанную на теории эффективной конкуренции и др. При этом методик оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг меньше и используются они, как правило, только в определенной отрасли услуг. Со спецификой самого рынка услуг обычно связывают трудность в применении методик оценки конкурентоспособности предприятий, оказывающих услуги.

Очевидно, что перед покупкой услуги клиент не может ее рассмотреть и оценить. Мнение других людей, которым уже доводилось воспользоваться услугами этой фирмы – это практически единственный верный источник информации перед покупкой. Потребитель не всегда может быть удовлетворен результатом получения услуги и это связано, прежде всего, с тем, что источником ее оказания являются люди. Один и тот же исполнитель услуги в одних и тех же условиях не может выполнить услугу абсолютно одинаково. Следовательно, человеческий фактор оказывает большое значение в обеспечении качества и оценки конкурентоспособности как услуг, так и предприятий.

Услуги в настоящее время являются достаточно востребованными, они стремительно развиваются и совершенствуются. Следствием того является появление большого количества компаний, работающих в данной сфере. При этом им приходится постоянно разрабатывать новые способы повышения конкурентоспособности, так как конкуренция среди них усиливается. В связи с этим, анализ и оценка текущей конкурентоспособности – это первоначальный и необходимый этап на пути к повышению конкурентоспособности отдельно взятой фирмы [105].

Все вышеперечисленные факты показывают трудность качественной оценки услуги, и как следствие – сложность оценки конкурентоспособности самого предприятия, предоставляющего работы и услуги. Это относится и к автосервису. Для оценки конкурентоспособности автосервисных предприятий найдено четыре методики, которые разработаны независимо друг от друга и являются комплексными по мнению разработчиков.

Для оценки конкурентоспособности предприятий технического автосервиса легковых автомобилей (ТАСЛА) С.П. Бурланковым, И.Е. Ильиной, Д.И. Долговым, А.Е. Скворцовым (2007) [51] разработана модель, представленная на рис. 2.6.

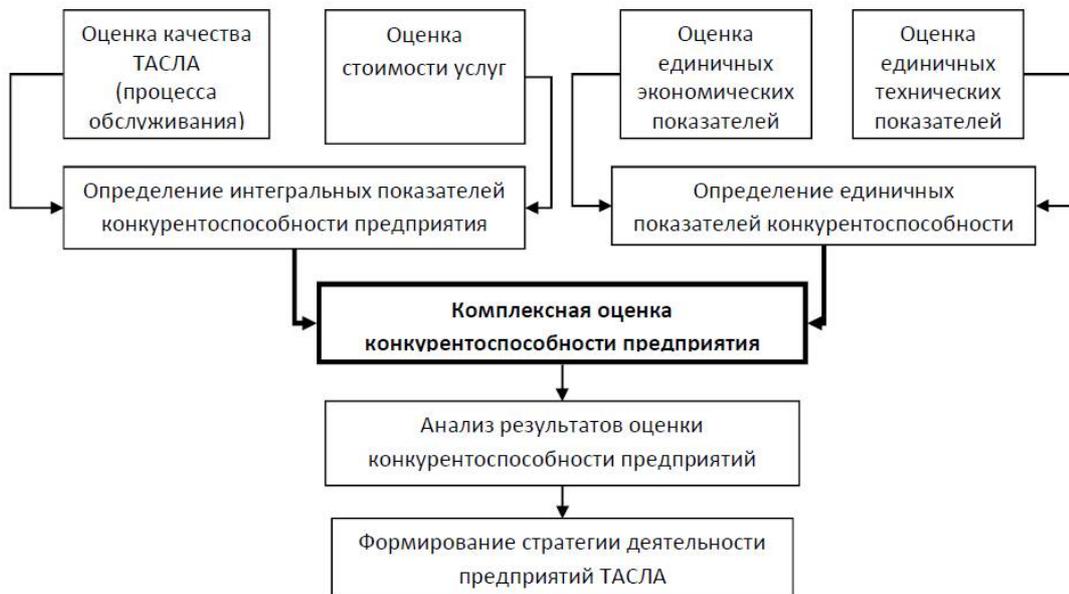


Рис. 2.6. Модель оценки конкурентоспособности предприятий автосервиса легковых автомобилей [51]

Как видно из модели, авторы предлагают определение интегральных и единичных показателей конкурентоспособности. В свою очередь определение интегральных показателей подразумевает расчет оценки качества ТАСЛА (процесса обслуживания) и оценки стоимости услуг, а определение единичных показателей – это оценка единичных технических и экономических показателей.

Общий уровень конкурентоспособности предприятий автосервиса легковых автомобилей рассчитывается по средней арифметической, учитывающей удельный вес, который присваивается каждому показателю в зависимости от его значимости:

$$K_{об} = \frac{\sum K_{yi} \cdot \rho_i}{\sum \rho_i}, \quad (2.3)$$

где $K_{об}$ – обобщенная конкурентоспособность предприятия автосервиса легковых автомобилей;

ρ_i – весомость i -го показателя в оценке уровня конкурентоспособности предприятия автосервиса легковых автомобилей;

K_{yi} – значение i -го показателя конкурентоспособности предприятия автосервиса легковых автомобилей.

Специфические черты и задачи имеет анализ конкурентоспособности. Во-первых, начальным моментом для организации всей производственно-хозяйственной активности в условиях рыночной экономики считается необходимость определения характеристик конкурентоспособности предприятия.

Во-вторых, исследование конкурентоспособности должно постоянно вестись на всех стадиях жизненного цикла. При таком подходе решения о приемлемых конфигурациях ассортимента услуг будут приниматься вовремя. А также будет ускорен поиск новых рынков сбыта, создание новых и усовершенствованных продуктов или услуг.

В-третьих, надобность применения ряда характеристик, без анализа которых возможно обойтись при совместной оценке производственно-хозяйственной деятельности фирмы считается следствием оценки уровня конкурентоспособности предприятия.

А.М. Соколов предпринял попытку разработать **методику комплексной оценки конкурентоспособности предприятий автосервиса** (2009) [153].

Автор методики говорит, что на базе системы взаимосвязанных показателей должны формироваться управленческие решения, обеспечивающие увеличение уровня конкурентоспособности предприятий автосервиса. Проведение оценки конкурентоспособности предприятий автосервиса с учетом разработки управленческих действий по ее повышению предполагает эта методика.

Следующие аспекты оценки деятельности предприятий автосервиса выделены А.М. Соколовым: *финансы, маркетинг, производство, персонал, деловая активность, качество, инвестиции, клиенты.*

Группой оценочных показателей представлено каждое из направлений.

Этапами анализа, выполняемого по рассматриваемой методике являются:

- определение эталона (наилучшего состояния) отдельных показателей конкурентоспособности предприятия автосервиса;

- выявление неточностей величины показателей от эталонных;

- установление причин, вызвавших эти неточности;
- разработка управленческих решений, позволяющих подкорректировать выявленные неточности.

В соответствии с предложенной методикой целевая функция развития предприятия автосервиса представлена следующим набором факторов обеспечения конкурентоспособности:

$$Z = f(\Phi, П, М, Р, К, ДА, З, И), \quad (2.4)$$

где Φ – финансы, $П$ – производство, $М$ – маркетинг, $Р$ – персонал, $К$ – качество, $ДА$ – деловая активность, $З$ – клиенты, $И$ – инвестиции.

Целесообразно уточнить, что свои средства реализации содержит любое направление, определяющее конкурентоспособность предприятия автосервиса. Эти средства определяются группами внутренних и внешних факторов, формирующих соответствующие конкурентные качества автосервисного предприятия. Эта методика разработана для предприятий всех форм собственности.

Предлагаемая методика, по мнению ее автора, пригодна как для использования предприятием автосервиса для определения результативности своей работы в отчетном периоде, так и для проведения конкурентного анализа своего положения на рынке. Кроме того, данная методика позволяет не только выявить, но и структурировать проблемы деятельности предприятия автосервиса в определенном периоде времени.

Разработка управленческих решений, обеспечивающих повышение конкурентоспособности компаний автосервиса, считается целью применения методики.

Внедрение системы разработанных основ является механизмом рационального и планомерного управления предприятием автосервиса, обеспечения взаимодействия факторов внешней и внутренней сред.

Комплексная оценка конкурентоспособности автосервиса легковых автомобилей была предложена **И.Ю. Бубновой** (2010) [18].

Для оценки конкурентоспособности предприятия автосервиса автор предлагает определение совокупности интегральных и единичных показателей.

К интегральным показателям автор относит «оценку уровня качества технического обслуживания автосервиса легковых автомобилей» и «оценку стоимости услуг».

На качество легковых автомобилей в процессе их технического обслуживания и ремонта, по мнению И.Ю. Бубновой, действуют следующие обобщающие управляемые факторы:

- организационный, характеризующий способы организации ремонта, объем предоставляемых услуг, оснащенность фирмы оборудованием и т.е.;
- технический, характеризуемый степенью развития ремонтного производства;
- социально-профессиональный, обуславливающий влияние качества уровня квалификации и мотивации персонала на качество оказания услуг организации автосервиса;
- информационный, который обеспечивает степень контакта с контрагентами (реклама в СМИ, сайт в Интернете, анализ деятельности конкурентов, в частности качество оказываемых услуг и т.д.).

Каждый из обобщающих факторов обусловлен определяющими факторами. К примеру, обобщающий фактор «качество персонала» характеризуется такими определяющими факторами, как стаж работы, уровень профессиональной подготовки и квалификации, а также система мотивации персонала.

«Оценка стоимости» фигурирует в «общем индексе конкурентоспособности услуги» (CAI), который автор вычисляет по формуле:

$$CAI = \frac{QI}{CI}, \quad (2.5)$$

где CI – индекс затрат; QI — индекс восприятия качества услуги.

Таким образом, по мнению автора методики, интегральный показатель конкурентоспособности – это и есть общий индекс конкурентоспособности услуги.

К техническим и экономическим показателям автор относит: коэффициент износа оборудования, удельный вес валовой прибыли на один заказ, коэффициент прироста технического оборудования, коэффициент выбытия технического оборудования, объем выручки с одного заказа, коэффициент фондовооруженности, коэффициент ввода технического оборудования, коэффициент фондоотдачи, коэффициент фондорентабельности, удельный вес чистой прибыли в выручке одного заказа, удельный вес заработной платы в выручке.

И.Ю. Бубнова предлагает рассчитывать общий уровень конкурентоспособности предприятий автосервиса по средней арифметической с учетом удельного веса присвоенного каждому показателю в зависимости от его значимости:

$$K_{об} = \frac{\sum K_{yi} \cdot \rho_i}{\sum \rho_i}, \quad (2.6)$$

где $K_{об}$ – обобщенная конкурентоспособность предприятия автосервиса легковых автомобилей;

K_{yi} – значение i -го показателя конкурентоспособности предприятия автосервиса легковых автомобилей;

ρ_i – весомость i -го показателя в оценке уровня конкурентоспособности предприятия автосервиса легковых автомобилей.

Рассмотрев данную методику, мы пришли к выводу, что эта методика была ранее предложена С.П. Бурланковым, И.Е. Ильиной, Д.И. Долговым, А.Е. Скворцовым, а И.Ю. Бубнова внесла некоторые коррективы, но, к сожалению, без ссылок на первоисточник. Нововведением можно считать то, что она предложила управляемые обобщающие и определяющие факторы, но в методике они развиты не достаточно.

Еще одна **оценка конкурентоспособности услуг предприятий технического сервиса АПК** предложена **А.К. Субаевой (2013) [159]**.

А.К. Субаева выделяет следующую систему показателей оценки уровня конкурентоспособности, включающую в себя единичные показатели, групповой показатель, интегральный показатель, считая, что такие показатели можно применить и при оценке конкурентоспособности предприятий технического сервиса, работающих в агробизнесе.

Для оценки, по мнению А.К. Субаевой, выделяют наиболее значимые для потребителя критерии, которые делятся на потребительские (экологическая безопасность) и экономические (цена потребления товара). Значение критерия у базисной модели – P_{i0} , у сравниваемого образца – P_i .

По каждому критерию рассчитывается единичный показатель конкурентоспособности (q_i).

Если увеличение значения критерия влечет за собой повышение качества, то

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i0}}, \quad (2.7)$$

где q_i -единичный параметрический показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, n$);

P_i – величина i -го параметра для анализируемого товара;

P_{i0} – величина i -го параметра, при котором потребность полностью удовлетворяется;

n – количество параметров.

Если снижение, то

$$q_i' = \frac{P_{i0}}{P_i}, \quad (2.8)$$

Внутри каждой группы критериев проводят ранжирование показателей по степени их значимости для потребителя и в соответствии с этим присваивают им вес: a_{ni} – для потребительских, $a_{эi}$ – для экономических показателей.

Рассчитывают групповой показатель как свободный параметрический индекс конкурентоспособности:

$$Q_n = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_{ni}, \quad Q_э = \sum_{i=1}^m q_i \cdot a_{эi}, \quad (2.9)$$

где Q_n и $Q_э$ – свободные параметрические индексы конкурентоспособности по потребительным и экономическим свойствам соответственно.

Рассчитывают интегральный показатель конкурентоспособности (K):

$$K = \frac{Q_n}{Q_э}, \quad (2.10)$$

Если $K > 1$, то товар конкурентоспособен; если $K < 1$, то является неконкурентоспособным на данном рынке.

Данный методический подход дает возможность анализировать влияние отдельных факторов, обеспечивающих конкурентное положение предприятия на рынке, а также оценивать возможные последствия их изменения в будущем.

Из рассмотренных методик оценки конкурентоспособности мы можем выделить оценку, которую предложил А.М. Соколов за ее универсальность применения, в то время как оценка, предложенная С.П. Бурланковым, И.Е. Ильиной, Д.И. Долговым, А.Е. Скворцовым, И.Ю. Бубновой применима к техническому автосервису легковых автомобилей, а методика А.К. Субаевой разработан для оценки конкурентоспособности услуг предприятий технического сервиса АПК. Кроме того, в методиках оценки конкурентоспособности нет четкого деления оценки конкурентоспособности услуги на конкурентоспособность процесса и конкурентоспособность результата. А также, по нашему мнению, роль персонала в рассмотренных методиках отражена недостаточно, хотя автосервисные услуги – это услуги с повышенной ролью персонала предприятия.

По оценке конкурентоспособности предприятий автосервиса мы предлагаем ориентироваться на методики оценки конкурентоспособности персонала и оценки конкурентоспособности услуги. В то время как конкурентоспособность услуги – это конкурентоспособность процесса и конкурентоспособность результата. Таким образом, будем исходить из суждения о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его персонала и оказываемых им услуг.

Чтобы определить составляющие нашего суждения, нужно ответить на три вопроса:

Что производит автосервисное предприятие? Услуги.

Кто производит автосервисные услуги? Персонал.

Зачем? Для удовлетворения потребностей клиентов и формирования их положительного отношения к фирме.

Следствие – получение прибыли и приобретение деловой репутации на рынке автосервисных услуг, что способствует достижению определенной конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия = конкурентоспособность персонала + Конкурентоспособность услуги, (2.11)

где

Конкурентоспособность услуги = Конкурентоспособность процесса + Конкурентоспособность результата (2.12)

Получаем:

Конкурентоспособность автосервисного предприятия = Конкурентоспособность персонала + Конкурентоспособность процесса + Конкурентоспособность результата (2.13)

2.3. Разработка методики оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия на основе компетентностного подхода

Автосервис относится к техническим видам сервиса. Систему автосервиса необходимо рассматривать как систему открытую, сложную, разнородную, важной целью которой считается производство и оказание автосервисных услуг и тем самым удовлетворение нужд клиентов. Степень удовлетворенности услугой у клиентов должна быть достаточно высокой, чтобы превратить случайного потребителя в постоянного, лояльного клиента.

Одновременно меняются требования клиентов автосервисов: они становятся более разборчивыми. В такой ситуации преимущество получают те предприятия, которые не просто предлагают услуги, но и способны обеспечить их высокое качество, соответствующее международным стандартам. Современная рыночная экономика предъявляет принципиально иные требования к качеству продукции, работ, услуг, от которого в современном мире зависит выживание любого предприятия, его устойчивое положение на рынке товаров и услуг, т.е. уровень конкурентоспособности.

Конкурентоспособность автосервисного предприятия – это такое его экономическое состояние, которое позволяет предприятию успешно развиваться в условиях конкуренции на автосервисном рынке услуг. Объем, структура услуг и качество предоставления этих услуг должны отражаться в уровне автосервисного обслуживания.

На сегодняшний день достижение конкурентоспособности субъектов предпринимательской деятельности как на отечественном, так и на международном рынке, невозможно без использования современного технико-технологического оборудования, а также без применения высокоэффективных методик организации производственных процессов. Важно отметить, что технологии, используемые в процессе производства, стали одним из факторов, определяющих конкурентоспособность субъектов предпринимательства.

Положительный результат новаций в бизнесе, будь то внедрение новых технологий или современные организационно-экономические реформы, как правило, достигается благодаря человеческим ресурсам. Именно поэтому необходимо согласиться с мнением тех авторов, которые считают, что реализация концепции экономического развития возможна только при условии адекватного наращивания

материально-технического и трудового потенциала [2]. Человек представляет собой конкурентное богатство предприятия, которое необходимо развивать вместе с другими ресурсами [5].

В настоящее время во всем мире конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности совместно с технологиями и способами организации труда определяют обеспеченность квалифицированным персоналом, а также организационные структуры и формы работы, степень мотивации, которые позволяют сотрудникам достичь высокого уровня конкурентоспособности, эффективнее использовать трудовой потенциал. Таким образом, конкурентоспособность предприятия автосервисных услуг может определяться уровнем конкурентоспособности персонала и уровнем конкурентоспособности выполняемых услуг, который, в свою очередь, обеспечивается степенью привлекательности услуг для конкретного потребителя.

Высокий уровень конкурентоспособности персонала является одним из важных условий эффективной работы субъектов предпринимательской деятельности, однако, в то же время он обеспечивает его обладателям определенный уровень личной экономической безопасности и социальной устойчивости [56].

Для определения положения на рынке по отношению к конкурентам и повышения конкурентоспособности автосервисного предприятия, необходимо проводить оценку конкурентоспособности среди группы родственных предприятий.

На рисунке 2.7 на с. 102 представлен алгоритм методики оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия.

На этапе **подготовки** формируется состав экспертов.

Критерием отбора экспертов является общий стаж работы в данной сфере в качестве автомеханика (5-10 лет) и заинтересованность в развитии сферы автосервисных услуг. Выявление мнений экспертов осуществляется путем заполнения подготовленной формы анкеты, содержащей перечень выделенных факторов.

1 этап. Выявление и оценка факторов, в наибольшей степени влияющих на конкурентоспособность автосервисного предприятия проводится экспертным методом.

Экспертные методы, которые характеризуются как методы использующие информацию и интуицию специалистов (экспертов) применяются в ходе принятия решений при оценке свойств услуг или продукции. Внедрение экспертных оценок вызвано усложнением задач, по которым необходимо принятие решений, но размер информации для решения поставленных задач расчетными методами может быть недостаточен.

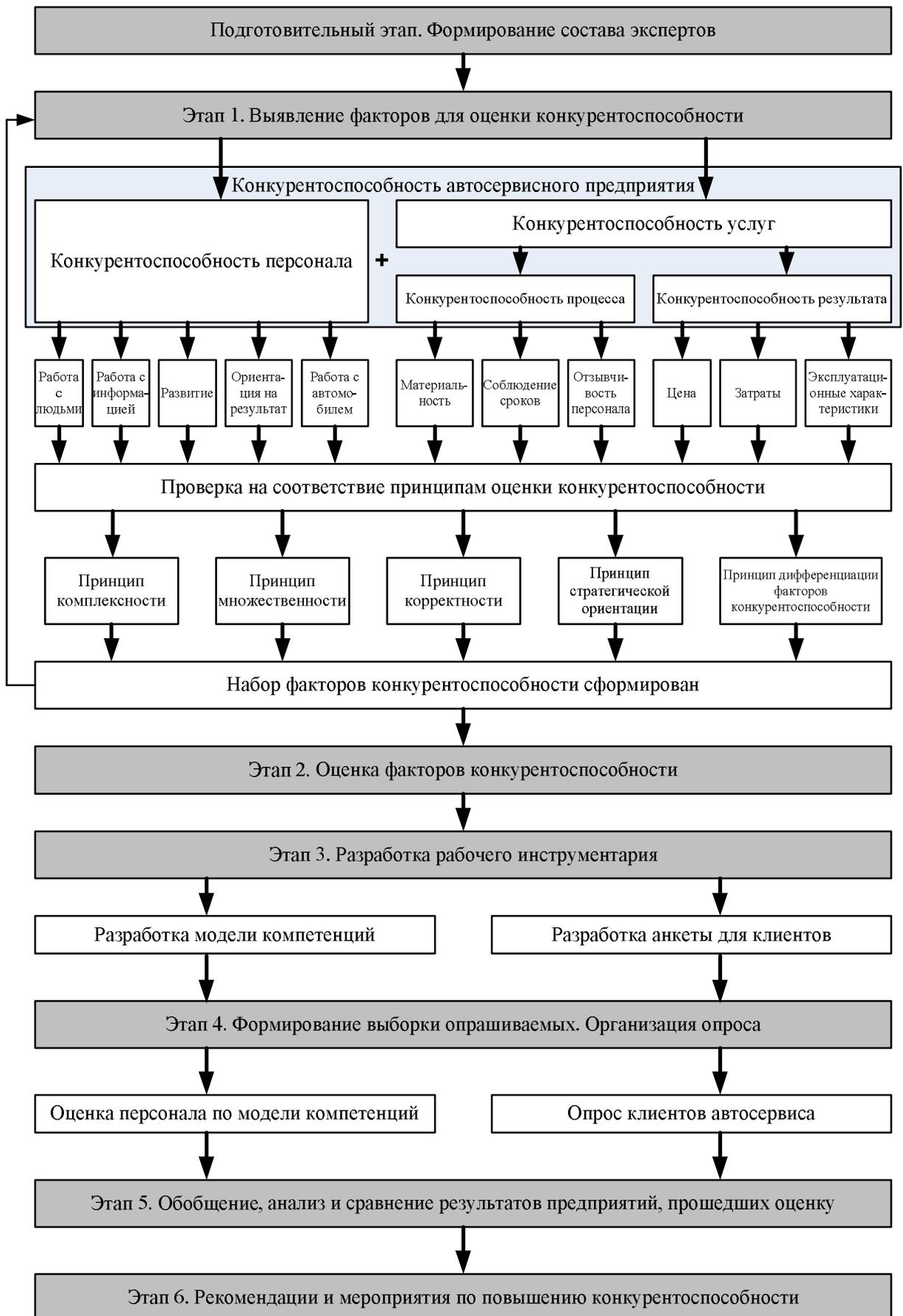


Рис. 2.7. Алгоритм методики оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия (разработано автором)

На данном этапе необходимо из всей группы факторов, определяющих конкурентоспособность автосервисного предприятия, выявить те, которые оказывают наибольшее влияние.

Мы полагаем, что огромное количество факторов влияет на конкурентоспособность автосервисного предприятия.

В главе 1.1 нами сформирована система факторов с учетом различных признаков. Данная классификация позволяет выделить распространенные в экономике факторы, обнаруживаемые и для автосервисов, хотя и не претендует на всеобъемлющую полноту.

Полагаем, что конкурентоспособность автосервисного предприятия состоит из конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности услуг, которые предоставляет предприятие.

Конкурентоспособность — многомерная сравнительная категория, и для ранжирования исследуемых объектов она должна быть выражена количественно. Множество индивидуальных показателей качества не позволяют сделать однозначный вывод о конкурентных позициях сравниваемых предприятий, объективно ранжировать их, поэтому необходимо ввести некий измеряемый показатель. Для этого предлагается ввести в обиход понятие «коэффициент конкурентоспособности предприятия» и соответственно для ее составляющих «коэффициент конкурентоспособности персонала» и «коэффициент конкурентоспособности услуг».

Сфера автосервисного обслуживания требует высококвалифицированных кадров, так как клиенты стремятся доверить ремонт своего автомобиля специалистам высокого уровня. От специалиста, который проводит ремонт автомобиля, зависит дальнейшее состояние автомобиля и безопасность дорожного движения. Повышение конкурентоспособности персонала приводит к повышению конкурентоспособности предприятия автосервиса. В свою очередь, для конкурентоспособности персонала можно определить следующие факторы ее оценки:

- Работа с людьми предполагает управление отношениями в коллективе и с клиентами, работу в команде и оказание влияния;
- Работа с информацией разрешает вопрос сбора и анализа информации, принятие решений;
- Развитие рассматривается как развитие личное, так и помощь в развитии других сотрудников;
- Ориентация на результат – это четкое планирование, постановка целей, задач и менеджмент;

- Работа с автомобилем раскрывает техническое исполнение работ, оказание услуг.

По выявленным факторам проводится разработка модели оценки компетенций для работников автосервисного предприятия, в которой подробно описан каждый из факторов.

Конкурентоспособность услуг складывается из конкурентоспособности процесса и конкурентоспособности результата. В свою очередь, конкурентоспособность *процесса* включает следующие факторы оценки:

- Материальность;
- Надежность – соблюдение сроков оказания услуг;
- Отзывчивость персонала при оказании услуг.

Конкурентоспособность *результата* включает факторы:

- Цена, ее соотношение с результатом и с ценами конкурентов;
- Затраты – те ресурсы, которые использовал потребитель для поиска услуги, которая удовлетворяет его требованиям;
- Эксплуатационные характеристики – те улучшения, которые потребитель может ощутить.

Каждый из приведенных факторов устанавливается на основе результатов опроса специалистов, принимающих участие в процессе оказания услуг, а также при помощи литературных источников. Полнота и объективность выявленных определяющих факторов зависит от количества исследованных мнений специалистов предприятий автосервиса и объема собранной и обработанной информации.

Для оценки конкурентоспособности автосервиса можно использовать экспертный метод. Экспертным методом проводится установление и количественная оценка выделенных факторов, учитываемых в математических моделях. Качественный состав экспертной комиссии – важное условие эффективности экспертного метода. Вполне очевидно, что во всех без исключения случаях экспертиза должна проводиться грамотными, высококвалифицированными, вполне компетентными в рассматриваемых вопросах и достаточно опытными специалистами.

В теоретическом аспекте правомерность использования экспертного метода подтверждается тем, что методологически правильно полученные экспертные суждения удовлетворяют двум общепринятым в науке критериям достоверности любого нового знания: точности и воспроизводимости результата. В условиях неопределенности экспертный метод позволяет выявить факторы, которые оказывают существенное влияние на формирование спроса на услуги, и определить

сильные и слабые стороны услуг, разработать и реализовать мероприятия по укреплению сильных и ликвидации слабых сторон.

При выборе факторов для оценки конкурентоспособности рекомендуется придерживаться следующих основных принципов:

Принцип множественности (неединственности) заключается в том, что при помощи одного какого-либо ключевого фактора конкуренции, пусть и самого важного, не может быть возможности для достижения высокой степени конкурентоспособности предприятия среди аналогичных ему. Развитием этого принципа является принцип комплексности.

Суть *принципа комплексности* заключается в том, что при оценке конкурентоспособности предприятия должна учитываться совокупность ключевых критериев конкуренции, определяющих особенности предприятий-конкурентов.

Управленческие решения должны выработываться с учетом всех качеств внутренней деятельности фирмы и ситуации, складывающейся во внешней среде. Модель управления должна предугадывать интеграцию рыночных факторов с показателями работы организации [172].

Для *принципа корректности* характерно, что оценка уровня конкурентоспособности осуществляется для тех субъектов рыночных отношений, которым присущи достаточные и необходимые сходства. Это подобие распространяется на все основные ключевые факторы, которые учитываются при подсчете числовых значений уровня конкурентоспособности предприятия.

Принцип стратегической ориентации — предложение свойств, характеризующих улучшенную и потенциальную услугу, с учетом достижений конкурентов. Это необходимо для выявления тенденций развития спроса и оценки текущего отношения потребителей к данным характеристикам.

Принцип дифференциации характеристик предложения фирмы — выделение в оценке характеристик предложения фирмы трех важнейших составляющих – качественных характеристик услуги (потребительских свойств), ценовых характеристик услуги и характеристик самой фирмы (характеристик совокупного предложения компании). Таким образом, за счет стандартизации качества и стабилизации конкуренции от связки «цена — качество» совершается переход к связке «цена — качество — фирма». В современных условиях этот принцип является ведущим, поскольку потребитель оценивает товары/услуги не только по соотношению «цена — качество». В этих условиях на первый план в области конкурентоспособности выходят общие характеристики фирмы: ее отношения с поку-

пателями, компетентность, имидж, рыночная репутация и т.п. Количество факторов, оцениваемых потребителем при покупке, не должно превышать восьми. Именно такое количество характеристик товара (услуги) при его выборе потребитель в состоянии объективно оценить. В нашем исследовании было выявлено пять основных потребительских свойств услуги.

2 этап. Оценка факторов конкурентоспособности.

Опрос экспертов проводился в один этап, путем выделения наиболее существенного фактора для конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности автосервисной услуги: самому важному присваивался 1 балл, следующему по важности – 2 балла и т.д. Далее по каждому фактору подсчитывается сумма баллов, проставленных каждым экспертам. Фактору, который получил наименьшую сумму баллов, присваивается соответственно ранг 1 и т.д. (табл. 2.11, 2.12)

Таблица 2.11

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности персонала путем ранжирования

Эксперт Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	Сумма баллов	Присвоение ранга
1. Работа с людьми	5	3	2	4	4	3	3	4	28	3
2. Работа с информацией	2	4	4	5	5	4	4	3	31	4
3. Развитие	4	5	5	3	3	5	5	5	35	5
4. Ориентация на результат	3	2	3	2	1	2	2	1	16	2
5. Работа с автомобилем	1	1	1	1	2	1	1	2	10	1

Таблица 2.12

Экспертная оценка факторов конкурентоспособности услуг путем ранжирования

Эксперт Фактор	1	2	3	4	5	6	7	8	Сумма рангов	Присвоение ранга
1. Материальность	4	6	5	3	3	5	6	6	38	5
2. Соблюдение сроков	2	4	4	4	6	6	4	3	33	4
3. Отзывчивость персонала	6	5	6	5	5	4	5	5	41	6
4. Цена	3	2	3	2	1	2	2	2	17	2
5. Затраты	5	3	2	6	4	3	3	4	30	3
6. Эксплуатационные характеристики	1	1	1	1	2	1	1	1	9	1

Получение рангов позволяет произвести дальнейшие расчеты весовых коэффициентов для каждого фактора при проведении корректировок в моделях и других методиках сравнительного подхода. Однако окончательный вывод о воз-

возможности использования коллективного мнения экспертов возможно после определения согласованности мнений экспертов. Проверку согласованности мнений осуществляют с помощью коэффициента конкордации (согласия) Кенделла (W). Расчет коэффициента осуществляют по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^m (R_i - \bar{R})^2}{d^2 \cdot (m^3 - m)}, \quad (2.14)$$

где m – количество оцениваемых факторов,

d – число экспертов,

R_i – сумма рангов по i-ому фактору,

\bar{R} – среднее арифметическое рангов, определяемое по формуле:

$$\bar{R} = \frac{\sum_{i=1}^m R_i}{m}, \quad (2.15)$$

Чем ближе значение коэффициента к 1, тем выше согласованность.

В нашем случае согласованность экспертной оценки факторов для конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности услуг W равна в том и другом случае 0,69. Этот показатель существенен и с надежностью 0,69 мнения экспертов согласованны.

Далее определяем весовой коэффициент (G), который может быть присвоен каждому фактору с помощью следующей формулы:

$$G = \frac{(m+1) - r_i}{\sum_{i=1}^m r_i}, \quad (2.16)$$

где r_i – итоговый ранг фактора.

Для факторов конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности услуг веса распределились следующим образом (табл. 2.13, 2.14):

Таблица 2.13

Распределение веса для факторов конкурентоспособности персонала

Фактор	Ранг	Вес
1. Работа с людьми	3	0,20
2. Работа с информацией	4	0,13
3. Развитие	5	0,07
4. Ориентация на результат	2	0,27
5. Работа с автомобилем	1	0,33
Итого:	15	1,00

Таблица 2.14

Распределение веса для факторов конкурентоспособности услуг

Фактор	Ранг	Вес
1. Материальность	5	0,10

Фактор	Ранг	Вес
2. Соблюдение сроков	4	0,14
3. Отзывчивость персонала	6	0,05
4. Цена	2	0,23
5. Затраты	3	0,19
6. Эксплуатационные характеристики	1	0,29
Итого:		1,00

Представленный способ распределения весов не претендует на объективность, и обладает рядом недостатков, в частности: распределение весов основано на ранжирование факторов, что в свою очередь позволяет распределить факторы только с заданным интервалом. По конкурентоспособности персонала метод дает ответ, что фактор «Работа с автомобилем» важнее чем «Ориентация на результат», а «Ориентация на результат» важнее чем «Работа с людьми». Однако, согласно этому фактор «Работа с автомобилем» в два раза важнее чем фактор «Работа с информацией».

По конкурентоспособности услуг также можно сделать вывод, что фактор «Эксплуатационные характеристики» важнее чем «Цена», а «Цена» важнее чем «Затраты». Однако, согласно вышесказанному, фактор «Эксплуатационные характеристики» в два раза важнее, чем фактор «Надежность», что может не соответствовать действительности. Поэтому мы решили проверить распределение весов способом попарного сравнения.

При использовании метода попарного сравнения принятие решения основано на обширной оценке, далеко не всегда однозначных данных. Метод предполагает постоянное сравнение двух факторов на основе некоторой шкалы относительной важности (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Шкала относительной важности

Оценка	Определение	Пояснение
1	Факторы равнозначны	Факторы вносят равный вклад в достижение поставленной цели
2	Незначительное предпочтение	Опыт и суждения дают небольшое предпочтение одного фактора перед другим
3	Существенное предпочтение	Опыт и суждения дают существенное предпочтение одного фактора перед другим
4	Очевидное предпочтение	Очень ярко выражено предпочтение одного фактора другому

Если фактору i в сравнении с j присваивается одно из приведенных выше значений, то фактору j по сравнению с i присваивается обратное значение ($1/\text{значение}$). Если под диагональю находится целое значение («очевидное предпочтение»), то над диагональю – его обратное значение («фактор незначительный»).

Для оценки факторов конкурентоспособности персонала примем во внимание следующие соотношения доминирующих факторов:

Фактор «Работа с автомобилем» имеет:

- очевидное предпочтение перед фактором «Развитие»;
- существенное предпочтение перед фактором «Работа с информацией»;
- незначительное предпочтение перед фактором «Работа с людьми».

Фактор «Ориентация на результат» имеет существенное предпочтение перед фактором «Работа с информацией» и незначительное предпочтение перед факторами «Работа с людьми» и «Работа с автомобилем».

Фактор «Работа с людьми» имеет очевидное предпочтение перед фактором «Развитие» и незначительное предпочтение перед фактором «Работа с информацией».

Фактор «Работа с информацией» имеет существенное предпочтение перед фактором «Развитие».

Фактор «Развитие» имеет существенное предпочтение перед фактором «Ориентация на результат».

Для оценки факторов конкурентоспособности услуг примем во внимание следующие соотношения доминирующих факторов:

Фактор «Эксплуатационные характеристики» имеет:

- очевидное предпочтение перед фактором «Отзывчивость персонала»;
- существенное предпочтение перед факторами «Надежность» и «Материальность»;
- незначительное предпочтение перед факторами «Цена» и «Затраты».

Фактор «Цена» имеет очевидное предпочтение перед фактором «Затраты», существенное предпочтение перед фактором «Надежность» и незначительное предпочтение перед факторами «Отзывчивость персонала» и «Материальность».

Фактор «Затраты» имеет существенное предпочтение перед факторами «Отзывчивость персонала» и «Материальность» и незначительное предпочтение перед фактором «Надежность».

Фактор «Надежность» имеет существенное предпочтение перед фактором «Затраты» и незначительное предпочтение перед факторами «Отзывчивость персонала» и «Материальность».

Фактор «Материальность» имеет существенное предпочтение перед фактором «Отзывчивость персонала».

Сначала оценим весомость факторов (табл. 2.16, 2.17).

Таблица 2.16

Оценка весомости факторов для оценки конкурентоспособности персонала

Фактор	Работа с людьми	Работа с информацией	Развитие	Ориентация на результат	Работа с автомобилем	Произведение	Степень	Весомость
Работа с людьми	1	2	4	0,5	0,5	2,00	1,15	0,20
Работа с информацией	0,5	1	3	0,33	0,33	0,16	0,70	0,12
Развитие	0,25	0,33	1	0,5	0,25	0,01	0,40	0,07
Ориентация на результат	2	3	2	1	0,5	6,00	1,43	0,24
Работа с автомобилем	2	3	4	2	1	48,00	2,17	0,37
Сумма:	5,75	9,33	14	4,33	2,58	56,17	5,85	1,00

Таблица 2.17

Оценка весомости факторов для оценки конкурентоспособности услуг

Фактор	Цена	Затраты	Эксплуатационные характеристики	Отзывчивость персонала	Надежность	Материальность	Произведение	Степень	Весомость
Цена	1	4	0,5	2	2	2	16,00	1,59	0,23
Затраты	0,25	1	0,5	4	2	3	3,00	1,20	0,17
Эксплуатационные характеристики	2	2	1	4	3	3	144,00	2,29	0,33
Отзывчивость персонала	0,5	0,25	0,25	1	0,5	0,33	0,01	0,42	0,06
Надежность	0,5	0,5	0,33	2	1	2	0,33	0,83	0,12
Материальность	0,5	0,33	0,33	3	0,5	1	0,08	0,66	0,09
Сумма:	4,75	8,08	2,91	16	9	11,33	163,42	6,98	1,00

Произведение значений их оценки по строкам рассчитывается в последствии попарной оценки факторов, а вслед за тем из полученного значения извлекается корень той степени, какое количество факторов оценивается. Весомость фактора рассчитывается делением значения, полученного извлечением корня, на сумму этих значений по всем факторам. В итоге сумма весомости всех факторов должна быть равна единице.

Для контроля корректности сопоставления факторов рассчитывается показатель согласованности (ПС) как сумма произведений суммы значений оценки фактора в строке и в столбце по каждому фактору. Затем рассчитывается индекс согласованности (ИС) как частное от деления разности ПС и количества факторов на разность количества факторов и единицы.

Далее рассчитывается отношение согласованности (ОС) как частное от деления ИС на случайный индекс (СИ). ОС должно быть меньше 0,1, в противном случае, необходимо проверить правильность оценки факторов. СИ зависит от количества факторов и выбирается из таблицы 2.18.

Таблица 2.18

Значения случайного индекса

Количество факторов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Случайный индекс	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

В нашем случае, для оценки значимости факторов конкурентоспособности персонала показатели примут следующие значения:

$$ПС = 5,75 \times 0,2 + 9,33 \times 0,12 + 14 \times 0,07 + 4,33 \times 0,24 + 2,58 \times 0,37 = 5,218$$

$$ИС = (5,218 - 5)/(5 - 1) = 0,054$$

$$ОС = 0,054/1,12 = 0,049.$$

Для оценки значимости факторов конкурентоспособности услуг показатели будут равны:

$$ПС = 4,7 \times 0,2 + 8,1 \times 0,17 + 2,9 \times 0,33 + 16 \times 0,06 + 9 \times 0,12 + 11,3 \times 0,09 = 6,5$$

$$ИС = (6,516 - 6)/(6 - 1) = 0,103$$

$$ОС = 0,103/1,24 = 0,083.$$

Вывод: так как $ОС < 0,1$, то оценки не имеют значительных противоречий и могут быть приняты для дальнейших расчетов.

Проведенные экспертные оценки имеют высокую степень согласованности. По двум оценкам выявлено для конкурентоспособности персонала, что большую весомость среди факторов, влияющих на конкурентоспособность имеет фактор

«Работа с автомобилем» (по первой оценке – 33%, по второй – 37%). Для конкурентоспособности услуг большую весомость имеет фактор «Эксплуатационные характеристики» (по первой оценке – 29%, по второй – 33%). Таким образом, результаты любой методики по оценке весомости факторов конкурентоспособности далее можно использовать в исследовании.

Главным фактором повышения конкурентоспособности персонала является повышение компетенций персонала, в том числе по направлению работы с автомобилем. А улучшение эксплуатационных характеристик автомобиля является главным фактором повышения конкурентоспособности услуг предприятий автосервиса в сельской местности. Эти понятия, по нашему мнению, связаны, так как повышение компетенций персонала ведет к повышению конкурентоспособности персонала, который непосредственно оказывает услуги, эксплуатационные характеристики которых требуют повышения. Т.е. повышая компетенции персонала, повышаются эксплуатационные характеристики предоставляемых услуг.

Вывод о нехватке персонала, повышения его компетенций также сделан на основе интервью с экспертами, которые являются руководителями предприятий автосервиса (прил. 4). Основная проблема автосервисных предприятий в сельской местности, по мнению экспертов – нехватка квалифицированных кадров. В свою очередь, клиенты хотят доверять свои автомобили автосервисам, в которых производится качественный ремонт квалифицированными мастерами. Поэтому, чтобы оценить конкурентоспособность предприятия автосервиса, необходимо оценить персонал предприятия и предоставляемые услуги.

3 этап. Оценка конкурентоспособности персонала предлагаем провести с помощью модели компетенций. Для оценки компетенций персонала важно создать единый каталог профессиональных и лидерских компетенций. Оценка сотрудников по единым критериям дает возможность оценить конкурентоспособность персонала и фирмы. Следующая важная задача, которую поможет решить единый каталог компетенций – это планирование индивидуального развития сотрудников, классификация учебных программ и подбор учебных мероприятий, повышающих ту или иную компетенцию.

Модель лидерских и профессиональных компетенций необходима, чтобы оценивать сотрудников компаний по единым стандартам. Решение заключается в создании единого каталога профессиональных и лидерских компетенций, – модели компетенций, которая дает возможность сопоставлять знания, умения, навыки и способности разных людей, работающих в сфере автосервиса.

Модель компетенций – это полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. Чтобы быть эффективной, модель должна иметь простую структуру, быть ясной и легкой для понимания.

Компетенции в практическом плане представляются в форме структуры, показанной на рис. 2.8.

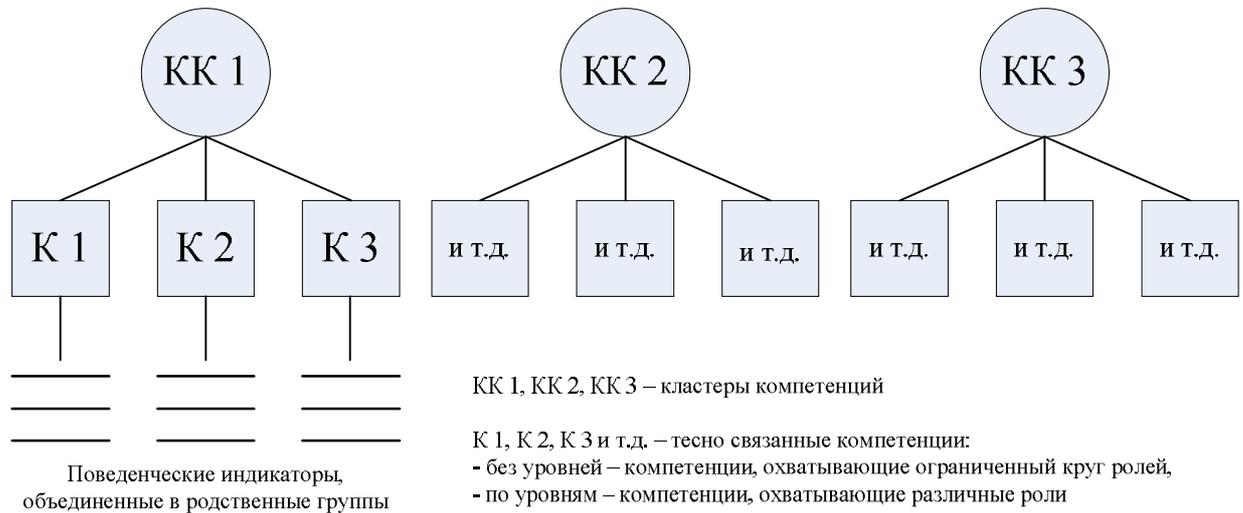


Рис. 2.8. Схема структуры компетенций [166]

Предлагаемая модель компетенций охватывает широкий спектр работ с различной категоричностью требований, поэтому *поведенческие индикаторы* в рамках каждой компетенции можно свести в отдельные блоки. Родственные компетенции объединены в *кластеры*.

Нами выделены такие кластеры компетенций, как:

- Работа с людьми;
- Работа с информацией;
- Развитие;
- Ориентация на результат;
- Работа с автомобилем.

Кластер компетенций – это набор тесно связанных между собой компетенций. А каждая компетенция – это набор поведенческих индикаторов, выделенных по общему смыслу. Поведенческие индикаторы являются стандартами поведения и проявляются в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Компетенции, их сочетания в модели, индикаторы, шкала измерения уникальны для каждой отдельно взятой организации, поскольку разрабатываются исходя из стратегических целей и особенностей организационной культуры, в

первую очередь – под должности (типы работ), которые имеют стратегическое значение для развития компании. Предлагаемая модель должна быть разработана на основе анализа работ ученых, занимающихся компетентностным подходом [166, 200 и др], интервью с руководством и персоналом автосервисных предприятий, оценок экспертов и личных наблюдений.

Для оценки второй составляющей конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособности услуг, на основе выявленных факторов разрабатывается анкета для оценки ее факторов по методике «SERVQUAL», которая модифицирована нами для оценки автосервисных услуг. В данном случае клиент оценивает услугу через сравнение полученной услуги и того, на что он рассчитывал. Для сопоставления восприятия (P) и ожидания (E) клиента вводится значение параметра «Индикатор качества» (Q), который рассчитывается по формуле:

$$Q = P - E \quad (2.17)$$

На оценивание услуги клиентом влияют как объективные характеристики обслуживания, так и субъективное их восприятие потребителем.

К числу факторов, определяющих объективное качество услуги глазами клиента, относятся такие, как: выполнение работы в соответствии с требованиями нормативных документов; степень доступности услуги; репутация предприятия; информация о продукте и фирме; надежность; безопасность; компетентность персонала; возможности и уровень общения; реакция и поведение персонала; внешний вид предприятия, оборудования, сотрудников.

Субъективизм клиента проявляется в том, что на восприятие им качества обслуживания влияют такие факторы, как молва про фирму-предоставителя услуг, предшествующий опыт клиента, его потребности, реклама. Поэтому разные клиенты могут иметь не одинаковое мнение о качестве обслуживания определенной фирмы.

Положительное впечатление от обслуживания у клиента остается в случае, если он получил не меньше того, на что рассчитывал.

Качество всегда приносит прибыль предприятию, так как оказывает содействие лучшему удовлетворению клиентов и увеличению их количества.

На этом этапе следует провести опрос, лучше лично сотрудниками автосервисной фирмы или при их участии, в момент посещения клиентом автосервиса, когда услуга оказана.

Из потребителей целесообразно отобрать наиболее важных, «ключевых», с экономической точки зрения, так как они наиболее полно отражают тенденции рыночного спроса. Важность потребителя оценивается по критерию – объем услуги (важность устраненной поломки). Важность устанавливается интуитивным путем опрашивающего сотрудника [189].

4 этап. Количественная оценка индикаторов компетенций осуществляется путем метода экспертных оценок. Главное преимущество метода экспертных оценок заключается в возможности использования опыта экспертов в процессе анализа проекта и учета влияния разнообразных качественных факторов. Также успех метода зависит от количества и компетентности экспертов и четкости постановки определяющих индикаторов.

Для оценки компетенций работников автосервисных предприятий формируется группа экспертов. Выявление мнения экспертов производится путем заполнения заранее подготовленной модели компетенций, которая содержит перечень компетенций, шкалу ожидания и шкалу восприятия. Для оценки экспертом компетенций работников используется многоуровневая шкала оценки (от 1 до 5). Для оценки *ожидания* (P): если эксперт согласен с утверждением – ставится 5, если полностью не согласен – 1 (2, 3, 4 – отражают степень приближения к той или иной крайней точке зрения). Ожидание – это оценка компетенции, какой она должна быть по мнению эксперта. Аналогично проходит заполнение оценки *восприятия* (E): 5 – полностью соответствует, 1 – совсем не соответствует, 2, 3, 4 – промежуточные. Восприятие – это оценка компетенции, какая она есть у работника в данный момент оценки. Для выведения *индикатора компетенции* (IK), используется следующая формула:

$$IK = P - E \quad (2.18)$$

Для определения общей компетентности работника, полученные оценки по индикаторам компетенций суммируются.

$$K_{\text{раб.}} = \sum_{h=1}^s [a_1 \sum_{i=1}^n IK_i + b_1 \sum_{j=1}^o IK_j + c_1 \sum_{k=1}^p IK_k + d_1 \sum_{l=1}^q IK_l + e_1 \sum_{m=1}^r IK_m], \quad (2.19)$$

где $K_{\text{раб.}}$ – компетентность одного работника,

IK – индикатор компетенции,

n, o, p, q, r – количество компетенций,

a_1, b_1, c_1, d_1, e_1 – весомость фактора (кластера) компетенций (табл. 2.19 на с. 116),

s – количество экспертов.

Коэффициенты значимости факторов для оценки конкурентоспособности персонала

Фактор (кластер)	Обозначение	Весомость
1. Работа с людьми	a_1	0,20
2. Работа с информацией	b_1	0,12
3. Развитие	c_1	0,07
4. Ориентация на результат	d_1	0,24
5. Работа с автомобилем	e_1	0,37

Преобразую формулу, получим:

$$K_{\text{раб.}} = \sum_{h=1}^s \left[0,2 \sum_{i=1}^n IK_i + 0,12 \sum_{j=1}^o IK_j + 0,07 \sum_{k=1}^p IK_k + 0,24 \sum_{l=1}^q IK_l + 0,37 \sum_{m=1}^r IK_m \right], \quad (2.20)$$

Для оценки коэффициента конкурентоспособности персонала предприятия посредством компетентностного подхода нужно суммировать оценки всех работников и поделить на количество работников.

$$KSP_{\text{перс.}} = \frac{\sum_{t=1}^z K_{\text{раб.}t}}{z}, \quad (2.21)$$

где $KSP_{\text{перс.}}$ – коэффициент конкурентоспособности персонала предприятия, z – количество работников предприятия.

Для того, чтобы предприятие в условиях конкуренции успешно функционировало и развивалось, оно должно быть конкурентоспособным, т.е. должно обладать определенными преимуществами перед конкурентами. Для оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия нужно рассчитать коэффициент конкурентоспособности услуг автосервиса ($KSP_{\text{усл.}}$) по формуле:

$$KSP_{\text{усл.}} = a_2 \sum_{h=1}^n Q_h + b_2 \sum_{i=1}^o Q_i + c_2 \sum_{j=1}^p Q_j + d_2 \sum_{k=1}^q Q_k + e_2 \sum_{l=1}^r Q_l + f_2 \sum_{m=1}^s Q_m, \quad (2.22)$$

где a_2, b_2, c_2, d_2, e_2 – весомость фактора конкурентоспособности услуг (табл. 2.20), Q – индикатор качества, который определяется как разность между восприятием (P) и ожиданием (E) h, i, j, k, l, m -го параметра.

Коэффициенты значимости факторов для оценки конкурентоспособности услуг

Фактор	Обозначение	Весомость
1. Материальность	a_2	0,09
2. Надежность	b_2	0,12

Фактор	Обозначение	Весомость
3. Отзывчивость персонала	c_2	0,06
4. Цена	d_2	0,23
5. Затраты	e_2	0,17
6. Эксплуатационные характеристики	f_2	0,33
Итого:		1,00

Преобразую формулу, получим:

$$\begin{aligned}
 \text{КСП}_{\text{усл.}} = & 0,09 \sum_{h=1}^n Q_h + 0,12 \sum_{i=1}^o Q_i + 0,06 \sum_{j=1}^p Q_j + 0,23 \sum_{k=1}^q Q_k + 0,17 \sum_{l=1}^r Q_l \\
 & + 0,33 \sum_{m=1}^s Q_m,
 \end{aligned}
 \tag{2.23}$$

5 этап. По полученным данным имеем возможность сравнить работников определенного предприятия между собой, с работниками предприятия-конкурента и проанализировать конкурентоспособность персонала исследуемых предприятий на основе компетентного подхода. Персонал предприятия, который работает на предприятии, получившем самую высокую оценку, является компетентным в данной области, так как посредством компетенций персонала достигается конкурентоспособность предприятия.

Также по полученным результатам о конкурентоспособности имеем возможность сравнить предприятия между собой, но рассматривая то качество услуг, которое предоставляет персонал предприятия.

Далее определяем общую конкурентоспособность.

Общий коэффициент конкурентоспособности предприятия автосервисных услуг будет получен суммированием коэффициента конкурентоспособности персонала предприятия (КСП перс.) и коэффициента конкурентоспособности услуг (КСПусл.):

$$\text{КСП предпр.} = \text{КСП перс.} + \text{КСПусл.} \tag{2.24}$$

Таким образом, получится числовое значение конкурентоспособности автосервисного предприятия для оценки и сравнения показателей его работы с показателями основных конкурентов, осуществляющими свою работу в том же сегменте рынка. Это дает возможность принимать своевременные решения, направленные на повышение, либо поддержание уровня конкурентоспособности предприятия.

6 этап. На этом этапе проводится разработка направлений деятельности и мер по повышению конкурентоспособности предприятия, которое в этом заинтересовано:

- выявление тех областей деятельности предприятия, в которых будет весьма уместной промежуточная и результирующая информация, полученная в ходе оценки;

- разработка первоочередных мер, направленных на улучшение деятельности предприятия;

- формирование стратегических целей и задач деятельности оцениваемого предприятия;

- разработка целевых программ по повышению уровня конкурентоспособности отдельных видов услуг и других основных групп свойств предприятия, формирующих его конкурентоспособность;

- принятие решения об инвестировании материальных средств в развитие автосервисного бизнеса.

Направленность состава и содержания операций заключительной стадии зависит, в первую очередь, от целей, объектов и субъектов оценки конкурентоспособности. Как вариант, операции стадии могут быть приведены применительно к предприятию, проводившему оценку своей конкурентоспособности в связи с решением выйти на новый рынок или обеспечить расширение (закрепление) уже занимаемой им части рынка.

В целом процесс оценки и повышения конкурентоспособности должен основываться на постоянно выстраиваемых прямых и обратных связях между каждой из перечисленных выше работ, которые следует выполнять в рамках каждой из стадий, по возможности последовательно-параллельным способом. Реализация такого подхода позволяет сократить период оценивания и достичь целей решения задач оценки в более короткие сроки. Конечно, выбор данной методики зависит от поставленной цели оценки, квалификации лиц, проводящих разработку и реализацию приведенной методики, а также от ситуации оценивания конкурентоспособности предприятия [106].

Выводы ко второй главе

Наиболее существенными выводами по главе второй диссертации являются.

1. Предприятия автосервиса классифицированы по нескольким критериям, в том числе: по величине, по степени локализации, по наличию государственной регистра-

ции. В свою очередь, по степени локализации автосервисы бывают региональные и местные, которые делятся на городские и сельские. Сельский сегмент автосервисного рынка остается малоизученным, хотя имеет свои особенности. В частности, в сельской местности нет фирменных, авторизованных дилерских центров. Удаленность от областного центра негативно сказывается на обеспечении автомобилей запасными частями.

2. Выбраны четыре района сельской местности, определены критерии типичности на основе показателей площади, населения, обеспеченности автомобилями, автосервисными предприятиями. Выделен Заларинский район, как типичный район сельской местности и проанализированы предприятия автосервиса, работающие на территории района.

3. Одним из главных элементов повышения конкурентоспособности предприятия является его количественная оценка, которая позволяет узнать уровень конкурентоспособности и повышать его. К сожалению, в Российской Федерации единой общепринятой методики оценки уровня конкурентоспособности как для производственных, так и для сервисных предприятий, не существует. Но как в отечественной, так и зарубежной научной литературе представлено большое количество методик, при помощи которых рекомендуется определять уровень конкурентоспособности предприятия. Они объединены в две группы по принципу проведения и представления результатов: графические и аналитические. Более подробно рассмотрены существующие методики оценки конкурентоспособности автосервисных предприятий.

4. По оценке конкурентоспособности предприятий автосервиса мы предлагаем ориентироваться на методики оценки конкурентоспособности персонала и оценки конкурентоспособности услуги. Таким образом, мы будем исходить из суждения о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его персонала и оказываемых им услуг.

5. Разработана модель оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия, которая состоит из семи этапов, реализовав которые имеем возможность предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия автосервиса.

6. Разработана классификация факторов конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности услуг, которая позволяет описать и структурировать наиболее типичные факторы конкурентоспособности для предприятий автосервиса.

7. Уточнены принципы выбора факторов для оценки конкурентоспособности предприятий автосервиса, позволяющие принимать рациональные и планомерные решения.

3. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АВТОСЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ, ДЕЙСТВУЮЩИХ В СЕЛЬСКОЙ МЕСТНОСТИ, И ЕЕ ПОВЫШЕНИЕ НА ОСНОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА

3.1. Оценка конкурентоспособности автосервисных предприятий, действующих в сельской местности, на основе компетентностного подхода

Очевидно, что знания, которыми располагает предприятие, присущи ее служащим. Одной из важных задач любой организации является эффективное использование этих знаний. Фрэнк Каррубба, будучи старшим вице-президентом «Royal Philips Electronics», однажды сказал по этому поводу: «Беда «Philips» состоит в том, что «Philips» не знает, что именно знает Philips». Высказываясь на этот счет, он имел в виду, что люди имеют значительную массу знаний, которая так никогда может и не использоваться. Но именно знания персонала придают предприятию ценность [7]. Так скажем, автосервис предоставляет услуги, но услуги оказывает персонал.

Следуя логике, можно сделать вывод, что эффективность знаний компании тесно связана с оценкой работающих в ней людей.

Используя предложенный в главе 2.3 алгоритм, проведем оценку конкурентоспособности в соответствии с компетентностным подходом на предприятиях автосервиса, анализ которых был представлен в главе 2.1.

На этапе **подготовки** формируется состав экспертов. В нашем случае в экспертный состав вошли:

- представитель отдела потребительского рынка администрации района – 12,5%;
- представитель ГИБДД района – 12,5%;
- представители автотранспортных предприятий (АТП) района, в которых имеется разнотипный парк автомобилей (легковые, грузовые, автобусы) – 25%;
- преподаватель автошколы – 12,5%;
- руководители автосервисов и обслуживающий персонал (автомеханики) – 37,5%.

На **первом этапе** при помощи экспертов нами выявлены факторы, в наибольшей степени влияющие на конкурентоспособность автосервисного предприятия.

Выявлено, что конкурентоспособность автосервисного предприятия складывается из конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности услуг, в связи с этим выделены факторы:

Конкурентоспособность персонала:

1. Работа с людьми;
2. Работа с информацией;
3. Развитие;
4. Ориентация на результат;
5. Работа с автомобилем.

Конкурентоспособность услуг:

1. Материальность;
2. Надежность;
3. Отзывчивость персонала;
4. Цена;
5. Затраты;
6. Эксплуатационные характеристики.

Выявленные наборы факторов соответствуют принципам комплексности, множественности, корректности, стратегической ориентации и принципу дифференциации факторов конкурентоспособности, а значит, могут быть использованы для дальнейшего исследования.

На **втором этапе** факторы, влияющие на конкурентоспособность автосервисного предприятия, оценены по двум экспертным оценкам, весомость которых распределена следующим образом (табл. 3.1, 3.2)

Таблица 3.1

Распределение весомости факторов, влияющих на конкурентоспособность персонала

Фактор \ Оценка	1. Работа с людьми	2. Работа с информацией	3. Развитие	4. Ориентация на результат	5. Работа с автомобилем
Экспертная оценка путем ранжирования	0,20	0,13	0,07	0,27	0,33
Метод попарного сравнения	0,20	0,12	0,07	0,27	0,37

Распределение весоности факторов, влияющих на конкурентоспособность услуг

Фактор \ Оценка	1. Материальность	2. Надежность	3. Отзывчивость персонала	4. Цена	5. Затраты	6. Эксплуатационные характеристики
Экспертная оценка путем ранжирования	0,10	0,14	0,05	0,23	0,19	0,29
Метод попарного сравнения	0,09	0,12	0,06	0,23	0,17	0,33

Проведенные экспертные оценки имеют высокую степень согласованности. По двум оценкам выявлено, что большую весоность среди факторов, влияющих на конкурентоспособность персонала, имеют факторы «Работа с автомобилем» (по первой оценке – 33%, по второй – 37%) и «Ориентация на результат» (27% по двум оценкам).

Для конкурентоспособности услуг важными факторами являются «Эксплуатационные характеристики», «Цена» и «Затраты».

Третий этап предполагает разработку рабочего инструментария (адаптированной модели компетенций для оценки персонала экспертами и модифицированной анкеты «SERVQUAL» для клиентов автосервисов).

Разработанная модель компетенций для оценки экспертами персонала автосервисного предприятия представлена в табличной форме. Нами выделены факторы конкурентоспособности персонала, которые в модели названы кластерами. Кластеры разделяются на компетенции, компетенции включают индикаторы, объединенные в родственные группы. Содержание модели компетенций для оценки персонала схематично представлено на рисунке 3.1. Модель компетенций для оценки персонала автосервисного предприятия отражена в таблице 3.3.

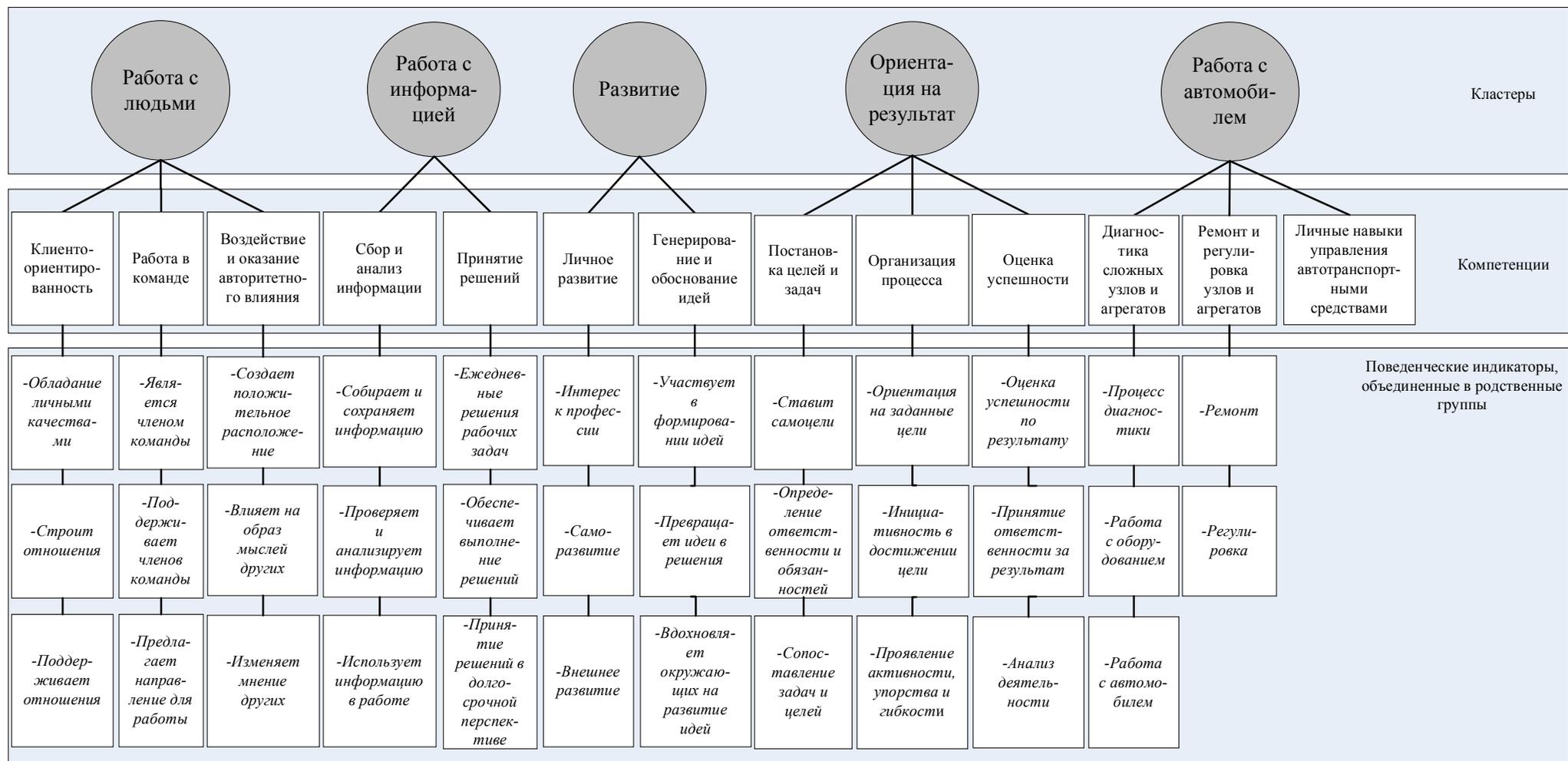


Рис. 3.1. Содержание модели компетенций для оценки персонала (предложено автором)

Модель компетенций для оценки персонала автосервисного предприятия
(предложено автором)

Критерий	Ожидание	Восприятие
КЛАСТЕР – РАБОТА С ЛЮДЬМИ (Важность – 0,2)		
Компетенция – Клиентоориентированность		
<i>Обладание личными качествами</i>		
- Доброжелательность	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Общительность	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Опрятный внешний вид	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Строит отношения (устанавливает контакт)</i>		
- Легко устанавливает контакт с любыми людьми	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Умеет найти индивидуальный подход даже к сложному клиенту	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Умеет убедить клиента в своей правоте.	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Поддерживает отношения (формирование лояльности)</i>		
- Поддерживает вклад клиента в решении ситуации	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Взаимодействует с клиентом в послеремонтное время	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Снимает напряжение даже в сложных ситуациях и переводит обсуждение в конструктивное русло	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Работа в команде		
<i>Является членом команды</i>		
- Предлагает решать проблемы путем группового обсуждения	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Вдохновляет коллег на внесение вклада в работу команды	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Умеет распределить роли и задачи между коллегами	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Делится информацией и опытом с коллегами	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Замечает вклад коллег в работу команды	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Легко устанавливает контакт с коллегами и руководством	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Поддерживает членов команды</i>		
- Положительно реагирует на вклад в работу команды	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Оказывает поддержку каждому члену команды во внесении вклада	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Предлагает направление для работы</i>		
- Способствует обратной связи всех членов команды	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Использует сильные стороны каждого члена команды	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Добивается понимания личной и коллективной ответственности каждого члена команды	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Воздействие и оказание авторитетного влияния		
<i>Создает положительное расположение</i>		
- Имеет четкую, обоснованную позицию по делу	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Ведет себя в соответствии с ситуацией	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Внимательно слушает собеседника, без искажения воспринимает его слова	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Выражает заинтересованность	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Влияет на образ мыслей других</i>		
- Умеет убедить коллег	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Умеет убедить клиента	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Убедительно аргументирует свое мнение. Уверенно отвечает на вопросы	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Критерий	Ожидание	Восприятие
<i>Изменяет мнение других</i>		
- В переговорах старается достичь обоюдовыгодного результата	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Использует взгляды коллег при необходимости	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Ясно и четко излагает свои мысли. Умеет подбирать веские аргументы в их обоснование	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
КЛАСТЕР – РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ (Важность – 0,12)		
Компетенция – Сбор и анализ информации		
<i>Собирает и сохраняет информацию</i>		
- Находит надежные источники информации	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Собирает информацию в необходимом объеме	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Сохраняет информацию в удобном варианте	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Собирает информацию о новейших тенденциях, о новинках	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Отслеживает тенденции развития отрасли	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Проверяет и анализирует информацию</i>		
- Определяет актуальность информации применительно к ситуации	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Извлекает основные мысли из всего объема информации	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Связывает информационные блоки между собой	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Делает выводы из полученной информации	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Использует информацию в работе</i>		
- Использует информацию в решении задач	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Разрабатывает предложения для руководства	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Определяет новые (совершенствует старые) возможности предприятия	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Принятие решений		
<i>Ежедневные решения рабочих задач</i>		
- Следует ранее сформированному алгоритму принятия решений	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Четко формирует задание для решения	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Выполняет сформированное задание	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Обеспечивает выполнение решений</i>		
- Анализирует возможные способы решения задач	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Выбирает оптимальный способ решения задачи	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Делегирует решения коллегам, если это возможно	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Берет ответственность выполнения задания на себя	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Принятие решений в долгосрочной перспективе</i>		
- Расставляет приоритеты в решении задач	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Планирует выполнение задачи и результат	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Прогнозирует сроки выполнения задачи	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Соблюдает сроки выполнения работы	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
КЛАСТЕР – РАЗВИТИЕ (Важность – 0,07)		
Компетенция – Личное развитие		
<i>Интерес к профессии</i>		
- Понимает сущность и социальную значимость своей профессии, проявляет к ней устойчивый интерес	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Развивает собственные знания по специальности	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Развивает собственные навыки в работе	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Проявляет заинтересованность в лучшей работе компании	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Критерий	Ожидание	Восприятие
<i>Саморазвитие</i>		
- Имеет адекватную самооценку: реалистично оценивает свой профессионализм. Видит свои сильные и слабые стороны как специалиста	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Демонстрирует амбициозность в вопросах карьерного и профессионального роста	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Проявляет инициативность в рабочих ситуациях и вне работы	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Занимается саморазвитием	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Внешнее развитие</i>		
- Помогает коллегам в освоении нового, в развитии их профессионального уровня	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Открыт обратной связи (от коллег, клиентов, руководства)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Конструктивно реагирует на критику	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Генерирование и обоснование идей		
<i>Участствует в формировании идей</i>		
- Принимает активное участие в мероприятиях по генерированию идей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Вносит предложения	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Участвует в корректировке выдвинутых идей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Превращает идеи в решения</i>		
- Применяет новые методы и практику в решении задач	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Оценивает реальность применения предложенных идей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Продвигает и поддерживает идеи, которые считает достойными	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Вдохновляет окружающих на развитие идей</i>		
- Обеспечивает обратную связь	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Поддерживает инициаторов, дающих конструктивную критику новых и уже установившихся идей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
КЛАСТЕР – ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ (Важность – 0,27)		
Компетенция – Постановка целей и задач		
<i>Ставит самоцели</i>		
- Обеспечивает реальность цели	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Видит успех в достижении поставленной цели	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Определяет обстоятельства для достижения цели	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Определение ответственности и обязанностей</i>		
- Устанавливает критерии оценки деятельности	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Учитывает поддержку коллег при достижении целей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Пересматривает цели и формирует новые	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Сопоставление задач и целей</i>		
- Расставляет приоритеты между задачами	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Оценивает достижение целей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Делегирует выполнение заданий конкретным исполнителям	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Организация процесса		
<i>Ориентация на заданные цели</i>		
- Организовывает деятельность, исходя из цели и способов ее достижения	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Прилагает усилия для достижения результата	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Критерий	Ожидание	Восприятие
- Сталкиваясь с трудностями, проявляет упорство и настойчивость	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Не бросает начатое дело, не закончив его	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Инициативность в достижении цели</i>		
- Готов браться за реализацию трудновыполнимых, неординарных задач. Верит в возможность их реализации	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Воспринимает трудности в работе как «вызов» своим способностям	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Проявление активности, упорства и гибкости</i>		
- В состоянии загруженности на работе находит силы для повышения эффективности	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Проявляет гибкость в достижении результата: не заикливается на единственном (или запланированном) варианте реализации поставленной цели	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Устойчив к стрессу и длительным монотонным нагрузкам (не снижает в таких условиях темпа и качества работы)	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Оценка успешности		
<i>Оценка успешности по результату</i>		
- Успешность проделанной работы оценивает по достигнутому результату	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Осознает, что результат напрямую зависит от него	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Принятие ответственности за результат</i>		
- Принимает на себя ответственность за полученный результат	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Чувствует удовлетворенность по результату проделанной работы	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Анализ деятельности</i>		
- Анализирует рабочую ситуацию	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Осуществляет текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
КЛАСТЕР – РАБОТА С АВТОМОБИЛЕМ (Важность – 0,37)		
Компетенция – Диагностика сложных узлов и агрегатов		
<i>Процесс диагностики</i>		
- Осматривает техническое состояния узлов и агрегатов	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Дает рекомендации по поводу устранения поломок	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Работа с оборудованием</i>		
- Умеет правильно подобрать диагностическое оборудование	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Умеет работать с необходимым диагностическим оборудованием	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<i>Работа с автомобилем</i>		
- Знает технические особенности автомобиля	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Ремонт и регулировка узлов и агрегатов		
<i>Ремонт</i>		
- Выполняет комплекс работ по устранению неисправностей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Проводит разборку, сборку и испытания на стендах систем – агрегатов, узлов, приборов автотранспортных средств	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Выполняет сварку и резку средней сложности деталей	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Собирает изделия, сваривает, производит наплавку дефектов	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Выполняет ручную и машинную резку	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1

Критерий	Ожидание	Восприятие
<i>Регулировка</i>		
- Знает технические характеристики агрегатов	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Знает нормативные допуски при регулировке	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Проводит регулировку на стендах	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Умеет работать с необходимым специализированным оборудованием и инструментом	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
Компетенция – Личные навыки управления автотранспортными средствами		
- Имеет требуемую категорию управления транспортным средством	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Имеет навыки управления несколькими видами автотранспортных средств	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Обеспечивает безопасность движения при управлении автотранспортным средством	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Отсутствие штрафов	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
- Неучастие в ДТП	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1
<p><i>Инструкция:</i> Просим высказать Ваше мнение относительно компетенций персонала автосервисного предприятия. В первом столбце перечислены критерии оценки. Второй столбец отражает Ваши ожидания. Оцените каждый критерий, которому, на Ваш взгляд, должен соответствовать работник автосервиса, по пятибалльной шкале. Если Вы полностью согласны с утверждением, обведите цифру 5, если полностью не согласны – цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точке зрения. Третий столбец отражает Ваше восприятие, мнение по поводу соответствия каждому критерию работника, компетенции которого Вы оцениваете (5 – полностью соответствует, 1 – совсем не соответствует, значения 2,3,4 – промежуточные).</p> <p>*В названии кластера в скобках указан коэффициент значимости, он оценен группой экспертов и является фиксированным для данного исследования.</p>		

Параллельно для оценки второй составляющей конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособности услуг, на основе выявленных факторов создаем модифицированную анкету «SERVQUAL» для оценки ее факторов (табл. 3.4). Анкета разбита на два блока – процесс и результат, чтобы показать наглядно какие факторы мы относим к процессу, а какие – к результату. Оригинальная анкета содержит три части — «Ожидание», «Восприятие», «Важность». «Важность» определена экспертным путем и не требует мнения клиента. Вопросы анкеты могут быть изменены с учетом специфики автосервисной организации. Анкета состоит из 48 вопросов (24 для шкалы «Ожидание»; 24 для шкалы «Восприятие») и сопроводительного письма с инструкциями.

Таблица 3.4

Анкета для оценки услуг предприятия клиентом (предложено автором)

Критерий		Ожидание	Восприятие	Важность
<i>Процесс</i>				
M1	Фасад здания автосервиса имеет вид, привлекающий внимание	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	0,09

Критерий		Ожидание	Восприятие	Важность
M2	Интерьеры помещений в отличном состоянии	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
M3	Имеет современное оборудование и инструмент	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
M4	Наличие рекламных материалов, стендов	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
M5	Опрятный внешний вид персонала			
H6	Выполняет обещания исполнить услугу к назначенному времени	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	0,12
H7	Автосервис избегает ошибок и неточностей в процессах оказания услуг	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
H8	Услуги предоставляются клиентам в срок	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
H9	Персонал оказывает услуги быстро и оперативно	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
H10	Часы работы удобны для всех клиентов	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
ОП11	Если у клиентов случаются проблемы, то персонал пытается их решить	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	0,06
ОП12	Персонал быстро реагирует на просьбы клиентов	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
ОП13	Персонал «контактной зоны» способен создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
ОП14	Персонал демонстрирует вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
ОП15	Проявление индивидуального подхода к клиенту	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
<i>Результат</i>				
Ц16	Оплаченная стоимость ремонта соответствует полученному результату	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	0,23
Ц17	Оплаченная цена за ремонт ниже цены конкурентов за этот же ремонт	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
Ц18	Стоимость оказанной услуги приемлема и не обременительна для моего бюджета	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
319	Необходимая для ремонта запасная часть была в наличии	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	0,17
320	Затраты времени на поиск автосервиса оправдались	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
ЭР21	Установлена новая запасная часть с лучшими характеристиками взамен старой	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	0,33
ЭР22	Изменение конструкции способствует улучшению эксплуатационных характеристик	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
ЭР23	Дополнительно установленное оборудование (деталь) снижает стоимость владения автомобилем	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
ЭР24	Автомобиль получен без повреждений	5 4 3 2 1	5 4 3 2 1	
<p><i>Инструкция:</i> Просим высказать Ваше мнение относительно качества автосервисных услуг. В первом столбце перечислены критерии качества. Второй столбец отражает Ваши ожидания. Оцените каждый критерий, которому, на Ваш взгляд, должны соответствовать автосервисные услуги, по пятибалльной шкале. Если Вы полностью согласны с утверждением, обведите цифру 5, если полностью не согласны – цифру 1. Остальные значения (2, 3, 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точке зрения. Третий столбец отражает Ваше восприятие, мнение по поводу соответствия каждому критерию автосервиса, услугами которого Вы пользуетесь (5 – полностью соответствует, 1 – совсем не соответствует, значения 2,3,4 – промежуточные). Четвертый столбец – фиксированная оценка важности общего фактора.</p>				

Четвертый этап предполагает оценку.

Оценка конкурентоспособности персонала осуществляется при помощи модели компетенций (табл. 3.3). Экспертами оценивается каждый сотрудник автосервисного предприятия. Каждый эксперт по предложенной модели компетенций оценивает всех сотрудников исследуемых автосервисных предприятий по многоуровневой балльной системе (от 5 до 1). Обобщение оценок производится посредством среды Excel.

По результатам расчетов по формулам (3.1, 3.2), получены следующие данные, которые представлены в таблице 3.5.

$$K_{\text{раб.}} = \sum_{h=1}^s \left[0,2 \sum_{i=1}^n IK_i + 0,12 \sum_{j=1}^o IK_j + 0,07 \sum_{k=1}^p IK_k + 0,24 \sum_{l=1}^q IK_l + 0,37 \sum_{m=1}^r IK_m \right], \quad (3.1)$$

где $K_{\text{раб.}}$ – компетентность одного работника,

IK – индикатор компетенции,

n, o, p, q, r – количество компетенций,

s – количество экспертов.

$$КСП_{\text{перс.}} = \frac{\sum_{z=1}^z K_{\text{раб.}z}}{z}, \quad (3.2)$$

где $КСП_{\text{перс.}}$ – коэффициент конкурентоспособности персонала предприятия,

z – количество работников предприятия.

Для сопоставления восприятия (P) и ожидания (E) используется значение параметра «Индикатор компетенции» (IK), который рассчитывается по формуле:

$$IK = P - E \quad (3.3)$$

Заметим, что в представленной таблице, индикатор компетенций рассчитан с учетом значения важности кластера, в рамках которого находятся компетенции. На конечный результат это не влияет, но дает возможность увидеть индикатор с учетом всех параметров в таблице.

Проведя оценку конкурентоспособности персонала предприятия, можно увидеть промежуточные результаты:

- посмотреть какое из предприятий имеет наиболее высокую конкурентоспособность персонала;
- сравнить руководителей предприятий между собой, сравнить персонал предприятия и между предприятиями;

Таблица 3.5

Результаты проведенного исследования компетенций персонала автосервисных предприятий

Критерий	СТО «Алекс»					Автосервис «СТОлица»						Автосервис «Брулекс»				Автосервис «Автомастер»					
	ИК1	ИК2	ИК3 *	ИК4	ИК5	ИК1	ИК2	ИК3	ИК4	ИК5 *	ИК6	ИК1	ИК2 *	ИК3	ИК4	ИК1	ИК2	ИК3 *	ИК4	ИК5	ИК6
КЛАСТЕР – РАБОТА С ЛЮДЬМИ (Важность - 0,2)																					
Компетенция – Клиентоориентированность	-4,8	1,6	-9,6	-14,4	-14,4	-4,8	0,0	-9,6	-14,4	-11,2	-14,4	-4,8	1,6	-9,6	-14,4	-4,8	1,6	-9,6	-14,4	-14,4	-9,6
Компетенция – Работа в команде	1,6	6,4	4,8	3,2	3,2	9,6	9,6	11,2	9,6	4,8	9,6	9,6	4,8	11,2	9,6	8,0	12,8	11,2	9,6	14,4	3,2
Компетенция – Воздействие и оказание авторитетного влияния	-14,4	-14,4	-4,8	-14,4	-14,4	-14,4	-17,6	-22,4	-24,0	-24,0	-24,0	-19,2	-19,2	-22,4	-24,0	-24,0	-24,0	-22,4	-24,0	-24,0	-24,0
КЛАСТЕР – РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ (Важность - 0,12)																					
Компетенция – Сбор и анализ информации	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-1,0	-1,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-3,8	-2,9	-2,9	-2,9
Компетенция – Принятие решений	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	4,8	4,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8	5,8
КЛАСТЕР – РАЗВИТИЕ (Важность - 0,07)																					
Компетенция – Личное развитие	3,9	3,9	3,9	4,5	3,9	3,9	3,9	3,9	4,5	3,9	3,9	3,9	3,9	3,9	4,5	3,9	3,9	3,9	4,5	3,9	3,9
Компетенция – Генерирование и обоснование идей	2,8	1,7	3,4	2,8	1,7	2,2	1,7	3,4	3,4	0,6	1,7	2,8	1,7	3,4	3,4	2,8	1,7	3,4	3,4	1,7	1,7
КЛАСТЕР – ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ (Важность - 0,27)																					
Компетенция – Постановка целей и задач	-2,2	-8,6	-6,5	-6,5	-8,6	-2,2	-4,3	-6,5	-2,2	-8,6	-8,6	-2,2	-8,6	-6,5	0,0	-2,2	-8,6	-6,5	0,0	-6,5	-4,3
Компетенция – Организация процесса	15,1	13,0	6,5	13,0	8,6	15,1	4,3	15,1	6,5	8,6	10,8	15,1	13,0	17,3	13,0	10,8	10,8	17,3	13,0	13,0	6,5
Компетенция – Оценка успешности	8,6	8,6	8,6	8,6	6,5	8,6	8,6	2,2	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	0,0	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6	8,6
КЛАСТЕР – РАБОТА С АВТОМОБИЛЕМ (Важность - 0,37)																					
Компетенция – Диагностика сложных узлов и агрегатов	-8,9	-5,9	-3,0	-8,9	3,0	-8,9	-5,9	-5,9	-8,9	3,0	3,0	-5,9	-5,9	-3,0	0,0	-8,9	-5,9	-3,0	-8,9	-3,0	0,0
Компетенция – Ремонт и регулировка узлов и агрегатов	-8,9	5,9	0,0	8,9	8,9	-8,9	5,9	3,0	8,9	17,8	3,0	-8,9	8,9	0,0	8,9	-5,9	8,9	3,0	8,9	8,9	11,8

Окончание табл. 3.5

Критерий	СТО «Алекс»					Автосервис «СТОлица»						Автосервис «Брулекс»				Автосервис «Автомастер»						
	ИК1	ИК2	ИК3 *	ИК4	ИК5	ИК1	ИК2	ИК3	ИК4	ИК5 *	ИК6	ИК1	ИК2 *	ИК3	ИК4	ИК1	ИК2	ИК3 *	ИК4	ИК5	ИК6	
Компетенция – Личные навыки управления автотранспортными средствами	-3,0	-8,9	0,0	0,0	-3,0	-3,0	-5,9	0,0	0,0	0,0	0,0	-5,9	-5,9	-5,9	0,0	0,0	-5,9	0,0	0,0	0,0	-3,0	0,0
Итого сумма индикаторов компетенций одного работника, К раб.	-7,1	6,1	6,2	-0,3	-1,8	1,3	3,2	-2,8	-5,1	6,3	-3,6	-3,9	5,7	-0,1	3,8	-8,7	6,7	7,8	3,5	2,6	0,7	
Итого сумма индикаторов компетенций персонала предприятия	3,2					-0,7						5,4				11,9						
Коэффициент конкурентоспособности персонала, КСП перс.	0,64					-0,12						1,36				1,99						

Примечание: знаком «*» отмечена оценка компетенций руководителей автосервисных предприятий.

- видя конкретные цифровые значения, которые стоят со знаком «минус», что означает, что сотрудник предприятия не оправдывает ожидания, можно проектировать и принимать решения по поводу обучения и повышения его компетенций.

Как видно из таблицы 3.5, руководители предприятий имеют оценку выше, чем сотрудники автосервисного предприятия, это говорит о высоком уровне компетенций и наличии высшего образования. Из исследуемых предприятий наибольшее значение по индикаторам компетенций набрал персонал автосервиса «Автомастер» (1,99 пункта), второе место у автосервиса «Брулекс» (1,36 пункта), третье – у СТО «Алекс» (0,64 пункта) и четвертое место занял автосервис «СТО-лица» (-0,12 пункта). Таким образом, делаем вывод, что персонал автосервиса «Автомастер» обладает компетенциями выше, чем персонал конкурентов. Чем выше компетенции персонала, тем выше его конкурентоспособность, и вероятно, конкурентоспособность предприятия.

Для оценки второй составляющей – конкурентоспособности услуг – на каждом предприятии был реализован опрос клиентов посредством заполнения анкеты, представленной в табл. 3.4.

Для выборки по заполнению анкет мы исходили из среднего количества заказов в месяц на каждом предприятии. Оно составило:

СТО «Алекс» – 234 клиента.

Автосервис «СТОлица» – 158 клиентов.

Автосервис «Брулекс» – 438 клиентов.

Автосервис «Автомастер» – 180 клиентов.

С помощью модифицированной методики «SERVQUAL» за две недели (июль 2014) было опрошено по 30 респондентов на каждом объекте исследования. Интервьюер обращался с просьбой заполнить анкету к каждому второму клиенту, вошедшему в помещение автосервиса. Предварительно устанавливалось, является ли респондент клиентом автосервиса. Опрашивались только действительные клиенты автосервиса вне зависимости от таких характеристик, как возраст, пол, уровень дохода, семейное положение и т.д. В результате исследования были получены отзывы 28 клиентов автосервиса «Автомастер» (2 отказались заполнять), 26 клиентов автосервиса «СТОлица» (4 отказались заполнить), 20 клиентов СТО «Алекс» (10 потенциальных респондентов отказались заполнять анкету) и 23 клиента СТО «Брулекс» (7 респондента отказались заполнять анкету). Общий резуль-

тат составил 97 ответов респондентов, что составляет 80% выборки и представляется репрезентативным результатом для анализа.

Для подсчета среднего показателя по каждому вопросу было использовано специальное программное обеспечение (среда MS Excel). После подсчета средних показателей рассчитывается индикатор качества по каждому подкритерию, который определяется как разность между восприятием (P) и ожиданием (E). Для наглядности расчета, в таблице 3.6 приведены результаты применения модифицированной методики «SERVQUAL» в автосервисе «Автомастер».

Таблица 3.6

Результаты применения модифицированной методики «SERVQUAL»
в автосервисе «Автомастер»

Критерий	Ожидание (E)	Восприятие (P)	Качество (Q)	Важность	Оценка
M1 Фасад здания автосервиса имеет вид, привлекающий внимание	4,18	4,36	0,18	0,09	0,02
M2 Интерьеры помещений в отличном состоянии	4,07	3,93	-0,14		-0,01
M3 Имеет современное оборудование и инструмент	4,64	4,96	0,32		0,03
M4 Наличие рекламных материалов, стендов	4,21	3,04	-1,18		-0,11
M5 Опрятный внешний вид персонала	4,00	4,39	0,39		0,04
H6 Выполняет обещания исполнить услугу к назначенному времени	4,64	4,43	-0,21	0,12	-0,03
H7 Автосервис избегает ошибок и неточностей в процессах оказания услуг	4,64	4,36	-0,29		-0,03
H8 Услуги предоставляются клиентам в срок	4,64	4,82	0,18		0,02
H9 Персонал оказывает услуги быстро и оперативно	4,18	4,68	0,50		0,06
H10 Часы работы удобны для всех клиентов	3,79	4,79	1,00		0,12
ОП11 Если у клиентов случаются проблемы, то персонал пытается их решить	4,43	4,89	0,46	0,06	0,03
ОП12 Персонал быстро реагирует на просьбы клиентов	4,36	5,00	0,64		0,04
ОП13 Персонал «контактной зоны» способен создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами	3,71	4,29	0,57		0,03
ОП14 Персонал демонстрирует вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам	4,61	4,68	0,07		0,004

Критерий	Ожидание (Е)	Восприятие (Р)	Качество (Q)	Важность	Оценка
ОП15 Проявление индивидуального подхода к клиенту	4,64	4,18	-0,46		-0,03
Ц16 Оплаченная стоимость ремонта соответствует полученному результату	4,89	4,86	-0,04	0,23	-0,01
Ц17 Оплаченная цена за ремонт ниже цены конкурентов за этот же ремонт	4,36	4,96	0,61		0,14
Ц18 Стоимость оказанной услуги приемлема и не обременительна для моего бюджета	4,64	4,75	0,11		0,02
319 Необходимая для ремонта запасная часть была в наличии	4,50	4,79	0,29	0,17	0,05
320 Затраты времени на поиск автосервиса оправдались	3,71	4,29	0,57		0,10
ЭР21 Установлена новая запасная часть с лучшими характеристиками взамен старой	4,32	4,00	-0,32	0,33	-0,11
ЭР22 Изменение конструкции способствует улучшению эксплуатационных характеристик	4,11	3,79	-0,32		-0,11
ЭР23 Дополнительно установленное оборудование (деталь) снижает стоимость владение автомобилем	4,25	3,75	-0,50		-0,17
ЭР24 Автомобиль получен без повреждений	4,96	5,00	0,04		0,01
Сумма:					0,1164

Расчет коэффициента конкурентоспособности услуг производился по формуле (3.4), реализован с помощью среды MS Excel.

$$\begin{aligned}
 КСП_{\text{усл.}} = & 0,09 \sum_{h=1}^n Q_h + 0,12 \sum_{i=1}^o Q_i + 0,06 \sum_{j=1}^p Q_j + 0,23 \sum_{k=1}^q Q_k + 0,17 \sum_{l=1}^r Q_l \\
 & + 0,33 \sum_{m=1}^s Q_m,
 \end{aligned}
 \tag{3.4}$$

Для трех других исследуемых предприятий, отчеты по оценке конкурентоспособности услуг представлены в приложении 5.

Обобщенный результат проведенного исследования конкурентоспособности услуг представлен в таблице 3.7.

Результат проведенного исследования конкурентоспособности услуг

Предприятие	СТО «Алекс»	Автосервис «СТОлица»	Автосервис «Брулекс»	Автосервис «Автомастер»
Коэффициент конкурентоспособности услуг (КСП_{усл.})	-0,0235	-0,0646	0,0657	0,1164

На исследуемых нами предприятиях получены положительные и отрицательные коэффициенты конкурентоспособности услуг, что будет способствовать общему увеличению/уменьшению показателя конкурентоспособности предприятия.

Все промежуточные данные могут быть полезны для предприятий, планирующих повышение конкурентоспособности.

Оценив качество и конкурентоспособность предоставляемых услуг, предприятие может видеть проблемные места и принимать меры по их устранению. Так, значение показателя качества услуг со знаком «минус» говорит о неудовлетворенности услугой и требует принятия мероприятий по повышению качества.

На всех исследуемых предприятиях рекламе практически не уделяется внимания. Вероятно, руководители исходят из того, что территория обслуживания небольшая и рассчитывают на так называемое «сарафанное радио», что способствует более низкому уровню конкурентоспособности услуг.

Еще одна проблема всех сельских автосервисных предприятий заключается в отсутствии проявления индивидуального подхода к клиенту. Этот факт имеет место быть сегодня, в связи с тем, что неизбалованный качественными услугами потребитель сельского автосервиса начинает предъявлять повышенные требования, воспользовавшись однажды услугами автосервиса в городе. Так, учитывая мнение потребителя, появляется необходимость в формировании цивилизованного рынка автосервисных услуг, что будет способствовать повышению конкурентоспособности услуг автосервиса.

Таким образом, реализован **четвертый этап**.

Пятый этап заключается в оценке полученных данных. На этом этапе суммируем показатели коэффициентов конкурентоспособности персонала и услуг.

Результаты представлены в таблице 3.8 на с. 137.

Полученные коэффициенты конкурентоспособности автосервисных предприятий

Предприятие	СТО «Алекс»	Автосервис «СТОлица»	Автосервис «Брулекс»	Автосервис «Автомастер»
Коэффициент конкурентоспособности персонала (КСП _{перс.})	0,64	-0,12	1,36	1,99
Коэффициент конкурентоспособности услуг (КСП _{усл.})	-0,0235	-0,0646	0,0657	0,1164
Коэффициент конкурентоспособности предприятия (КСП _{предпр.})	0,6165	-0,1846	1,4257	2,1064

Интересен тот факт, что по конкурентоспособности услуг места распределились точно таким же образом. На основании этого можно сделать предположение о зависимости наличия компетентного персонала и оказания качественных услуг. Чем выше компетенции, тем выше качество предоставленных услуг и наоборот.

Предложенная методика оценки конкурентоспособности автосервисных предприятий может быть полезна и для администрации муниципального района. Так отделом потребительского рынка возможно использование промежуточных данных оценки конкурентоспособности персонала и услуг для дополнения проводимого мониторинга предприятий сферы услуг.

Отдел экономического анализа и прогнозирования может использовать как промежуточные, так и окончательные данные методики для определения объекта инвестирования, подходящего для реализации областной или муниципальной программ субсидирования малого бизнеса, которые действуют на территории района.

По полученным данным о конкурентоспособности предприятий автосервиса (табл. 3.8), возможна графическая интерпретация (рис. 3.2 на с. 138).

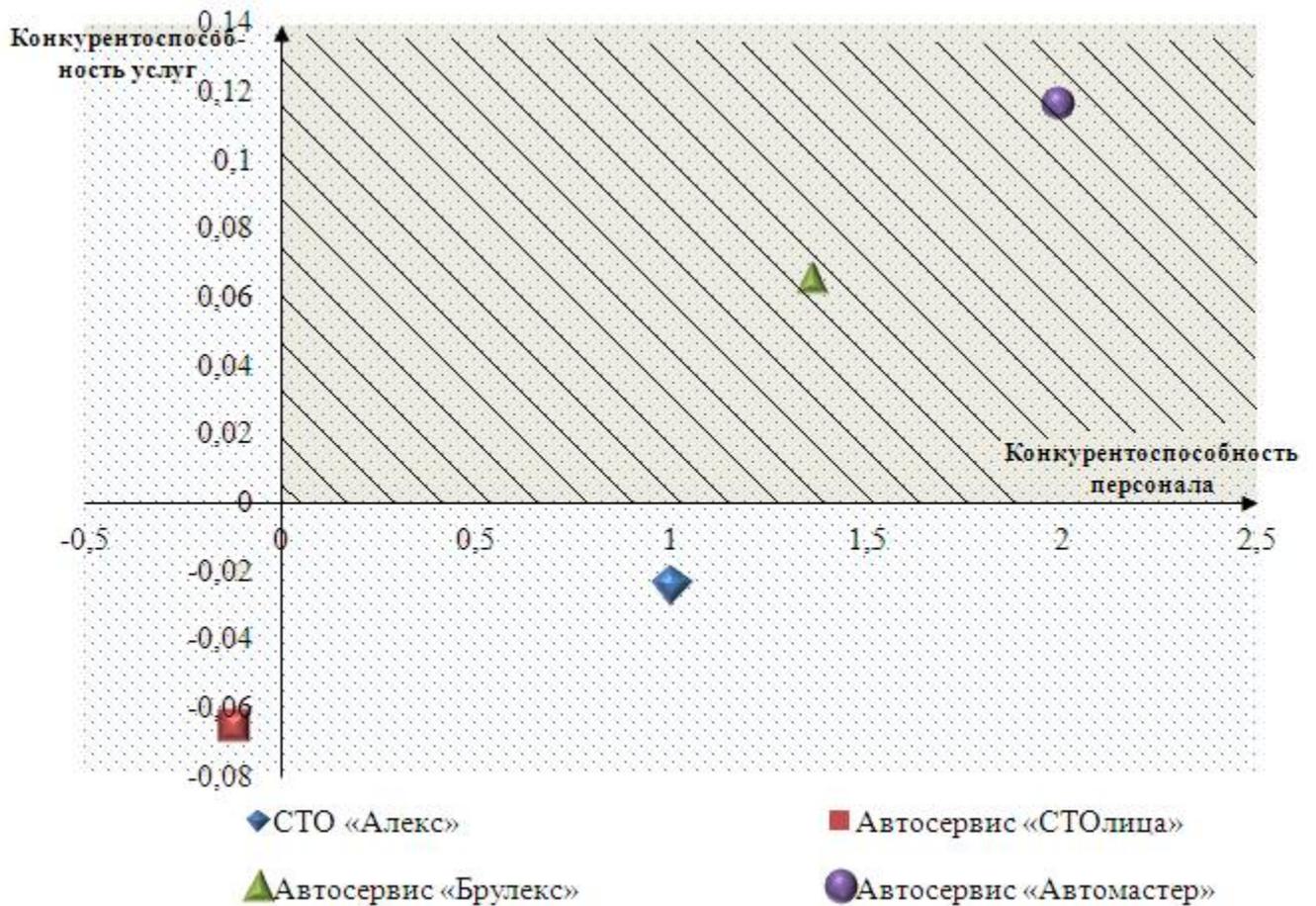


Рис. 3.2. Графическая интерпретация результатов оценки конкурентоспособности предприятий автосервиса (предложено автором)

Ось «x» соответствует значениям «Конкурентоспособность персонала», ось «y» – «Конкурентоспособность услуг», точка, в которой пересекаются значения вышеназванных показателей – это «Конкурентоспособность предприятия». Выделенная область выше нуля – это область достижения конкурентоспособности. И в этой области мы видим, что автосервис «Брулекс» менее конкурентоспособен, а автосервис «Автомастер» – более конкурентоспособен, в свою очередь, автосервис «СТОлица» и СТО «Алекс» находятся вне обозначенной области, что говорит о их неконкурентоспособности.

Как видно по рисунку 3.2, наилучшей конкурентоспособностью обладает автосервис «Автомастер», показатели остальных предприятий ниже. Поэтому для отдела экономического анализа и прогнозирования автосервис «Автомастер» следует рассматривать в качестве наиболее перспективного объекта вложения материальных средств.

Эффективность и результативность деятельности компании достигается в результате реализации индивидуальных и групповых компетенций, удовлетворя-

ющих необходимым требованиям. Для заинтересованных предприятий на **шестом этапе** проводятся необходимые мероприятия и даются рекомендации, происходит определение инвестиций в развитие компетенций или обучение сотрудников требуемым компетенциям, что позволяет повысить конкурентоспособность предприятий.

3.2. Разработка рекомендаций по непрерывному процессу самообучения работников автосервисных предприятий как способ повышения конкурентоспособности

С целью повышения конкурентоспособности автосервисного предприятия на основе компетентностного подхода необходимо обозначить *существующие проблемы*, которые выявлены на основании беседы с руководителями и персоналом автосервисных предприятий, с представителями администрации Заларинского района и по факту проведения опросов автовладельцев.

1. Вызывает беспокойство функционирование множества автосервисных предприятий, которые не обеспечивают требуемого качества работ из-за низкой технической оснащенности и квалификации персонала. Некачественный ремонт ведет к частым поломкам автомобиля и отсутствию безопасности на дороге.

2. Практически отсутствуют молодые специалисты, получившие высшее инженерно-техническое образование, которые стремятся работать в сельской местности. Этот факт нарушает воспроизводственный процесс кадрового потенциала в сельском районе.

3. Есть сложность самостоятельного повышения уровня квалификации и образования ввиду отсутствия необходимой литературы и дефицита времени. Основная масса руководителей автосервисных организаций по уровню экономических, технологических и технических познаний зачастую не отвечает ни перспективным, ни современным требованиям. Данный факт ведет к снижению качества обслуживания и ремонта, а также к сокращению внедрения новшеств.

4. Отсутствует профессиональная подготовка кадров для автосервисных предприятий на уровне Заларинского района. Это приводит к отсутствию квалифицированных кадров и росту непрофессионализма автосервисных предприятий.

Кроме того, на малом автосервисном предприятии в сельской местности повышение конкурентоспособности возлагается на руководителя, который должен разбираться не только в технической части автомобиля, но и совмещать в себе функции нескольких специалистов: быть и предпринимателем, и менеджером, и маркетологом, и психологом.

Одна из важнейших задач руководителя как маркетолога автосервиса состоит в том, чтобы постоянно следить за настроениями клиентов и, в частности, определять:

- каковы общие ожидания, связываемые с предприятием автосервиса;
- каковы специфические ожидания, которые клиенты той или иной категории связывают с предприятием автосервиса;
- в какой мере эти ожидания выполнимы или невыполнимы.

Кроме проведения периодического анализа деятельности для реализации представленной задачи, необходимо также осуществлять мониторинг мнения потребителей. Это мероприятие предлагаем осуществлять, применяя социологическое обследование с помощью разработанной анкеты (прил. 3). В июле 2014 года был проведен опрос владельцев автомобилей, в котором согласилось поучаствовать 252 человека (клиенты автосервиса, автолюбители, покупатели магазина автозапчастей). Был предложен полуоткрытый вопрос: «Какими качествами должен обладать автосервис и его сотрудники» и получены следующие данные:

- Возможность получить квалифицированную консультацию оценили 25%.
- Необходимость определения стоимости ремонта до его начала – 21 %.
- Вежливое и доброжелательное обслуживание – 18%.
- Доступный уровень цен поддержало 17%.
- Широкий ассортимент услуг важен для 14%.

5% опрошенных высказали свою точку зрения, отметив следующие специфические ожидания:

- Гарантия надежности и качества.
- Автосервис должен быть рядом с домом.
- Наличие магазина (склада) автозапчастей в связи с удаленностью от города.

По итогу проведенного опроса получены следующие результаты о том, что наибольшим спросом в сельской местности пользуются малые автосервисы, которые известны потребителю. По большей части, при выборе автосервиса клиенты ориентируются на уровень цен.

Ожидания клиентов для предприятия должны являться целями достижения предоставления качественных услуг. Для достижения этих целей предприятию необходимо постоянно следить за ситуацией на рынке и прогнозировать динамику множества факторов, таких как: конъюнктура, доходы потребителей, их поведение, действия конкурентов и т.д.

Также был проведен опрос владельцев и работников автосервисов Заларинского района с помощью разработанной нами анкеты (прил. 4). Основной пробле-

мой для работы и развития автосервиса по мнению и опыту опрошенных является отсутствие квалифицированного персонала.

На основании результатов проведенных опросов, изученной ранее литературы и публикаций по теме конкурентоспособности предприятий автосервиса, обобщены способы повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий. Они подразумевают совокупность приемов для реализации намеченной цели. Кроме того, выделенные направления характерны для сервисных компаний (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Способы повышения конкурентоспособности сервисных предприятий [26, 184]

* - предложено автором

Среди представленных, интерес вызывают *способы, основанные на компетенциях*, так как персонал, по нашему мнению, является конкурентным преимуществом предприятия, которое невозможно скопировать. Поэтому предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий автосервиса мы связываем в первую очередь с повышением компетенций персонала.

С учетом выявленных проблем, которые тормозят развитие конкурентоспособности автосервисных предприятий, к основным направлениям повышения конкурентоспособности предприятий автосервиса относятся:

- повышение компетенций сотрудников предприятия – совершенствование навыков и знаний персонала;
- обеспечение сотрудников автосервиса новой технической документацией и информацией;
- повышение уровня качества процесса обслуживания;
- разработка и предложение новых услуг;
- постоянное обновление диагностического и измерительного оборудования и в результате этого увеличение объема оказываемых услуг;
- максимальное внимание к клиентам – развитие клиентоориентированности;
- внедрение процесса самообучения в автосервисной компании.

По итогам применения предложенной методики оценки конкурентоспособности на основе компетентностного подхода (глава 3.1) было выявлено, что от уровня компетенций персонала в значительной степени зависит конкурентоспособность предоставляемых услуг и, как следствие, конкурентоспособность автосервисного предприятия. При этом выявлено, что предприятие, работники которого обладают достаточными компетенциями, предоставляют качественные услуги, чем способны поддерживать высокий уровень конкурентоспособности.

В свою очередь необходимо отметить, что на компетенции персонала в наибольшей степени оказывает влияние уровень квалификации и профессиональной подготовки. Общий уровень компетенций персонала зависит от уровня знаний, полученных специалистом в процессе обучения, а также и от постоянного совершенствования этих знаний в практической деятельности.

Таким образом, для руководителя автосервиса стоит задача по формированию производственного коллектива и обеспечение высокого качества кадрового потенциала, в связи с чем необходимо внедрение процесса самообучения, так как автосервис в сельской местности не имеет больших финансовых средств на постоянное привлечение внешних специалистов для повышения квалификации сотрудников.

Корпоративное знание является ключевым фактором повышения конкурентоспособности предприятия. Скорость обновления корпоративного знания определяет жизненный цикл товаров и услуг. В связи с этим предприятие должно своевременно вводить инновации, внедрять новые технологии, обучаться в про-

цессе решения актуальных задач развития бизнеса, т.е. становится *обучающейся организацией*.

В условиях формирования экономики знаний особое значение придается проблемам обучения в организации. Для решения возникшей проблемы необходимо увидеть мир в новом свете и предпринять соответствующие действия. Если компания ничему не учится, то она просто «повторяет пройденное» и действует по изученному сценарию.

К сожалению, для российской практики характерно то, что многие предприниматели привыкли «сражаться» в одиночку: порознь противостоят бюрократическому прессингу, пытаются не согнуться под бременем налогов, стоически решают проблемы нехватки оборотных средств для бизнеса, ищут квалифицированный персонал. Для автосервисной деятельности в сельской местности, как и в городской, это также имеет место быть.

Для неавторизованных городских и сельских автоцентров остается проблема отсутствия фирменной технической документации по ремонту. Повышение квалификации персонала – это также значимая проблема, потому как современный автомобиль становится все сложнее. Автосервисным предпринимателям остается надеяться на то, что наступит время, когда автосервисный рынок станет цивилизованным и конкурентоспособным. Если на городском рынке появляются зачатки цивилизованной конкурентоспособности, то до сельского еще не дошло осознание того, что можно конкурировать цивилизованно, оказывая помощь другим, тем самым помогая себе.

Но чтобы вести квалифицированный диалог с властью, выработать современные стандарты и правила своей деятельности, укреплять взаимовыгодные отношения с потребителями услуг (владельцами автомобилей) необходимо объединение автосервисных предприятий, так как сообща решить проблему легче. Для предприятий автосервиса, которые действуют в сельской местности, нами предлагается их объединение в ассоциацию сельских автосервисных предприятий (АСАП) с целью создания информационной системы по предоставлению автосервисных услуг (далее – информационная система) для профессионалов (сервисменов). На начальном этапе создание ассоциации предлагается начать с сельской местности Заларинского района с перспективным переходом на сельскую местность области. Создание ассоциации – это шаг к цивилизованной конкуренции для фирм, заинтересованных в развитии своей отрасли и стремящихся к лидерству в бизнесе.

Главный **объект и продукт** деятельности АСАП — информация. Ее накопление, переработка и распространение должно происходить посредством разнообразных проектов. Участие в них и есть то, ради чего люди объединяются в ассоциации. Представим алгоритм создания ассоциации и внедрения информационной системы на рисунке 3.4.

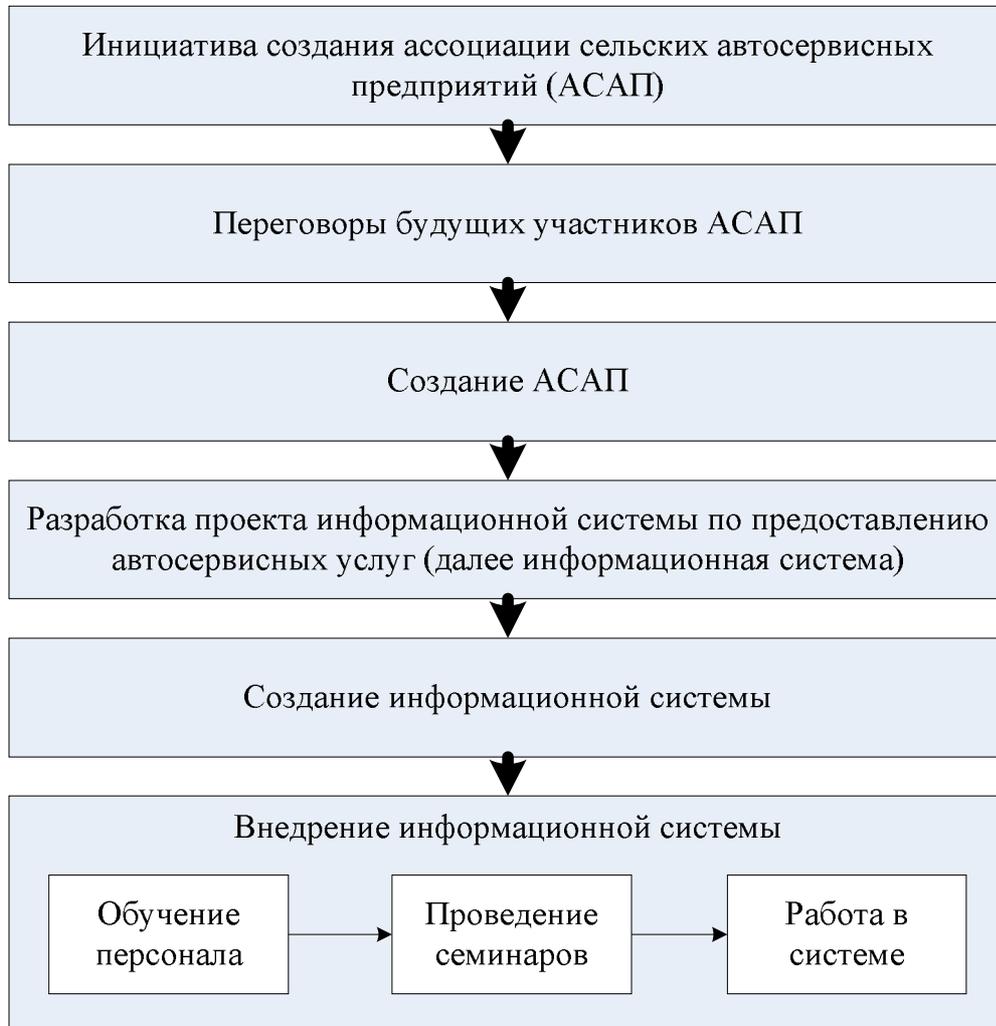


Рис. 3.4. Алгоритм создания АСАП и внедрения информационной системы (разработано автором)

Процесс становления ассоциации начинается с инициативы, с того, что группа предпринимателей (руководители автосервисных предприятий) собирается для обсуждения общих проблем и интересов. Со временем эти собрания формализуются, образуется ассоциация. На начальном этапе предлагается упрощенная организационная структура ассоциации, представленная на рисунке 3.5 на с. 146.

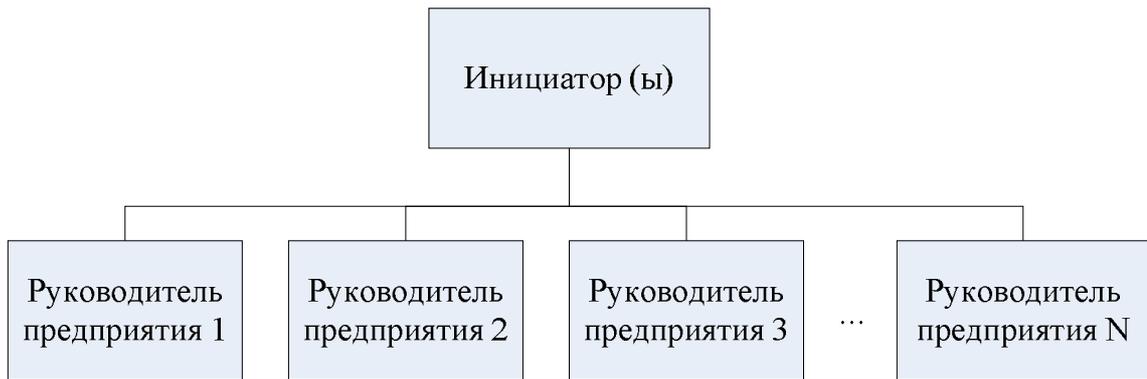


Рис. 3.5. Организационная структура АСАП

Функции управления ассоциацией на данном этапе осуществляются инициаторами. По мере роста и усложнения ассоциации ее процедуры, правила и юридический статус легализуются через устав и положения.

Ассоциации — один из примеров объединения людей (предприятий) для достижения общей цели на основе общего интереса. Их появление говорит о зрелости той или иной сферы бизнеса, о готовности предпринимателей к ведению цивилизованной конкуренции. Это означает, что ее представители воспринимают друг друга не только как конкурентов, но и как коллег, и осознают наличие общих целей и интересов, защищать которые проще сообща.

Ассоциация — это своеобразная площадка для общения, обмена мнениями, замыслами и новостями.

Ассоциация выступает координирующей и направляющей силой, берущей на себя контакты с государственными структурами, следящей за стабильностью и безопасностью бизнеса, а также формирующей его имидж в глазах общества.

Объединившись, малые и средние предприятия, становятся способны делать то, на что в одиночку у них не хватило бы ни сил, ни средств. Важно и то, что вводя общие для бизнеса «правила игры», создавая отраслевые стандарты, ассоциация в первую очередь будет учитывать интересы своих членов.

Кроме того, ассоциация занимается разработкой и реализацией проектов, объединяющих бизнес, определяющих и поддерживающих его идеологию.

Не требует доказательств тот факт, что одним из важных инструментов, использование которого может способствовать минимизации издержек и затрат предприятия и оптимизации методов ведения бизнеса, в соответствии с текущей рыночной ситуацией является информационная система. **Цель** создания информационной системы по предоставлению автосервисных услуг состоит в обеспече-

нии персонала автосервисных предприятий информацией, которая будет использоваться профессионалами автосервиса. Для создания эффективной информационной системы необходимы следующие элементы:

- Информация об автомобилях потребителей;
- Базы данных запасных частей, оборудования;
- Информация о технологических процессах;
- Информация о ремонтах.

Обозначенные элементы взаимосвязаны и в совокупности определяют информационную систему по предоставлению автосервисных услуг. В объединении элементов состоит преимущество системы, так как расширяется информационное поле и количество информации (рис. 3.6).

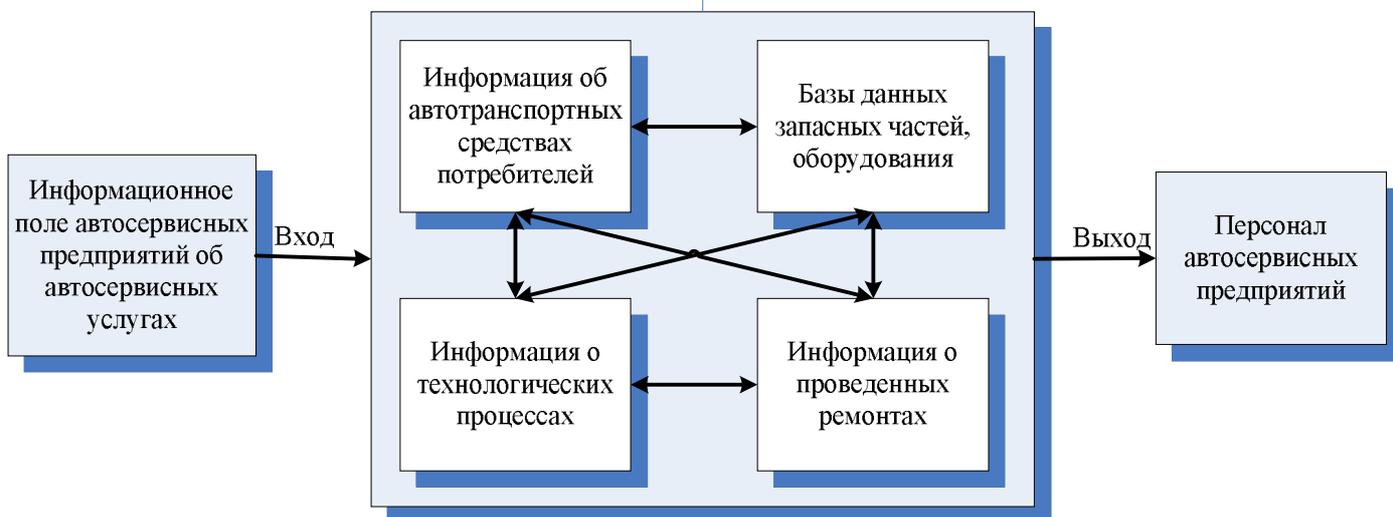


Рис. 3.6. Информационная система по предоставлению автосервисных услуг (разработано автором)

Процесс самообучения заключается в сборе, обработке, визуализации информации по поводу ремонта автотранспортных средств, которой обмениваются автосервисные предприятия в информационной системе. Процесс самообучения является главным элементом создания информационной системы по предоставлению автосервисных услуг для профессионалов.

В главе 1.3 были выявлены проблемы, характерные для автосервисов, которые действуют в сельской местности. Одна из главных проблем – преимущественное отсутствие технической документации на ремонт автомобиля. Эта проблема актуальна в связи с тем, что сельские автосервисы – это сервисы неавторизованные, они не имеют руководств по ремонту. Приобретение руководств по ремонту не представляется возможным в силу того, что существует разномароч-

ность автомобилей. Для таких сельских автосервисов остается вариант разработки технологических карт по ремонту автомобилей и их визуализация.

На рисунке 3.7 на с. 149 представлена схема принятия решений по предоставлению услуг автосервисным предприятием, в которой важное место занимает процесс самообучения. Он может быть внедрен на каждом автосервисном предприятии, входящим в АСАП. Внедряя процесс самообучения в свою деятельность, предприятия решают проблему отсутствия информационных ресурсов. При этом снизятся транзакционные издержки, в том числе издержки времени и издержки на получение информации.

В процессе работы предприятия автосервиса нередко возникает следующая ситуация: поступает заказ от клиента на устранение поломки автомобиля, но персонал, не обладая нужными компетенциями и информацией, не знает как реагировать на данную поломку. Вариант А рисунка 3.7 показывает ситуацию предприятия, которое не использует процесс самообучения и является некомпетентным в вопросах предоставления автосервисных услуг. В случае С, если у работника нет решения о проведении ремонта, он может осуществить поиск необходимой информации, проанализировать ее, провести «мозговой штурм» с привлечением коллег, чтобы рассмотреть возможные варианты оказания услуг (к примеру, устранения поломки) и принять решение по устранению неполадки автомобиля. Если решение найдено, то нужно прописать алгоритм ремонта исследованной неисправности и отремонтировать автомобиль. Визуализированный результат исследования должен быть выложен в информационную систему посредством компьютерных технологий в сеть Интернет, где базируется информационная система. Таким образом, персонал каждого предприятия, входящего в АСАП, делится информацией с коллегами. И в следующий раз (вариант В на рисунке 3.7) при аналогичной поломке персонал может обратиться в информационную систему, где найдет информацию об автомобиле потребителя, посмотрит базы данных запасных частей, оборудования, получит информацию о технологических процессах и проведенных ремонтах, и рассмотрит готовый алгоритм по устранению неполадки. Нужно понимать, что в силу человеческой психологии, монополия на знания и боязнь потерять потенциальных клиентов может нарушать такое идеальное состояние.

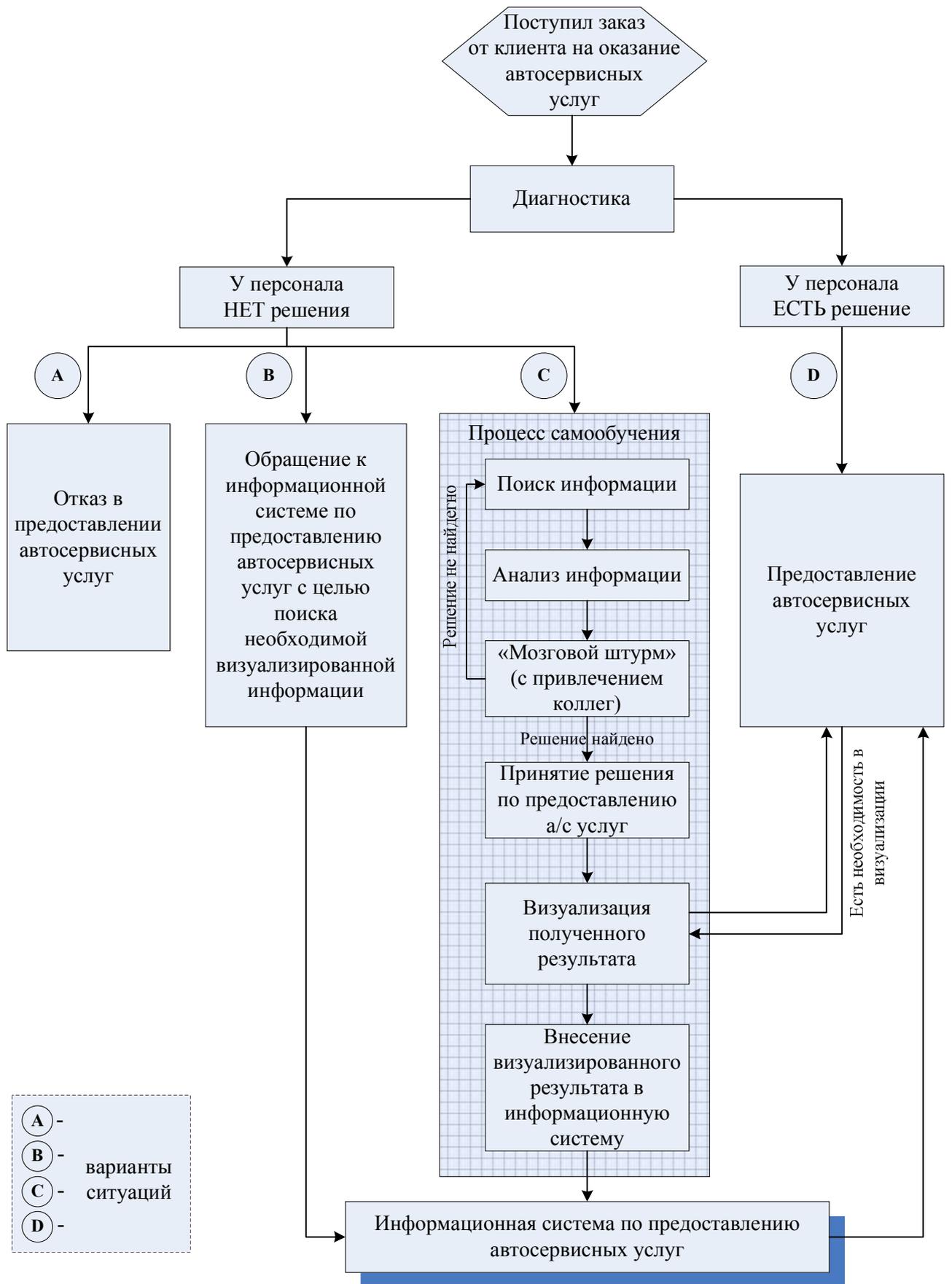


Рис. 3.7. Схема принятия решений по предоставлению услуг автосервисным предприятием (разработано автором)

В варианте D при условии того, что у персонала есть решение по предоставлению автосервисных услуг, услуга предоставляется и при необходимости визуализируется в информационную систему. Необходимость и важность визуализации определяется интуитивно персоналом, непосредственно оказывающим данную услугу.

Так может реализоваться процесс самообучения на предприятиях автосервиса, которые объединены в ассоциацию.

Вывод. Реализация идеи создания процесса самообучения в организации позволит осуществлять целенаправленную подготовку и переподготовку кадров для автосервисных предприятий без отрыва от производства. В конечном итоге это даст возможность подготовить квалифицированных специалистов с меньшими затратами.

Будет осуществляться специализация предприятий по предоставляемым услугам и как результат:

- увеличится приток клиентов;
- повысится производительность труда;
- повысится качество выполняемых работ;
- сократится время выполнения ремонта и обслуживания автомобилей;
- произойдет сокращение расходов на подготовку и переподготовку специалистов (механиков и слесарей);
- сократится текучесть кадров;
- снизится себестоимость услуг;
- повысится квалификация рабочей силы;
- повысится уровень компетенций персонала;
- повысится конкурентоспособность автосервисного предприятия.

В результате можно рассматривать вопросы по предложению новых видов услуг.

Для потребителей: сократятся сроки проведения ремонтов, повысится качество обслуживания, снизятся цены на услуги.

Таким образом, конкурентоспособность организации повышается за счет эффективного использования знаний, внедрения процесса самообучения в организации, создания информационной системы и построения корпоративной стратегии на основе создания ассоциации (АСАП).

3.3. Обоснование рекомендаций по повышению конкурентоспособности автосервисных предприятий для органов власти на муниципальном уровне

Законы рынка заставляют продавцов и потребителей действовать с учетом взаимных интересов. Так, предприниматель предоставляет услуги, которые подходят и ему и в которых заинтересованы потребители. Очень высокую цену он не сможет устанавливать – в этом случае его легко обойдут конкуренты. Получается, что побеждают и получают максимальную прибыль лишь те, кому удастся удовлетворить потребности клиентов услугой (либо товаром) наилучшего качества и по максимально низкой стоимости.

Нужно учитывать тот факт, что в современных условиях действует «невидимая рука» рынка. Но практика показала, что ее влияние может быть меньшим или большим в зависимости от обстоятельств и регулирование со стороны власти здесь имеет особую роль.

Вот почему в наше время для формирования цивилизованного рынка автосервисных услуг вмешательство государственных и муниципальных органов просто необходимо. Вопрос заключается лишь в том, в какой степени и с помощью каких инструментов оно будет осуществляться.

Потребность в разработке новых теоретических и практических подходов к решению проблемы повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий назрела давно и требует не только изучения мирового опыта в этой области, но и быстрых и достаточно эффективных форм реагирования на новые рыночные «вызовы» и новые реалии.

На одном из автофорумов экономистом-международником В.В. Волгиным [28] выступавшему на форуме помощнику министра промышленности и энергетики РФ, который, как отмечено в аннотации форума, «... принимает участие в стратегическом планировании и разработке промышленной политики в отраслях реального сектора...», был задан вопрос о том, что предпринимает правительство для стимулирования развития автосервиса, который уже и для иномарок стал проблемным. Дословный ответ помощника министра: «Я не вижу необходимости заниматься этим правительству. Этим должны заниматься автодилеры в порядке диверсификации деятельности».

И как показывает практика, по мнению В.В. Волгина, это и есть официальная позиция нашего Российского государства. К примеру, в Европе правительство

Евросоюза занимается стимулированием развития автосервиса в интересах потребителей, защитой его интересов от диктата автокомпаний, а в России правительство даже не считает нужным контролировать исполнение собственных постановлений о защите прав потребителей. А автокомпании – ни российские, ни зарубежные, - не считают нужным выполнять требования правительственных нормативных документов [28].

Правоотношения по обслуживанию и ремонту принадлежащих гражданам автотранспортных средств регулируются:

- Отдельными положениями Гражданского кодекса Российской Федерации (ст. 327, ст. 720 и др.);
- Федеральным Законом «О защите прав потребителей» от 07.02.1992г. № 2300-1 (далее – «Закон о защите прав потребителей»);
- Постановлением Правительства России «Об утверждении правил оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств» от 11.04.2001 № 290 (далее – «Правила»).

Нормы Закона о защите потребителей имеют приоритет над положениями Правил. Сами же Правила, как указано в пункте 1, разработаны в соответствии с Законом о защите прав потребителей и регулируют отношения, возникающие между потребителем и исполнителем при оказании услуг (выполнении работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств и их составных частей. Правила конкретизируют содержащиеся в законах общие положения и адаптируют их применительно к сфере технического обслуживания и ремонта автотранспорта [188].

Стихийность рынка способствует тому, что автосервисные предприятия действуют в неопределенной институциональной среде. И для того, чтобы конкуренция в области предоставления автосервисных услуг стала цивилизованной, необходима помощь государственных и муниципальных органов.

По вопросу поддержки и развития конкуренции автосервисных предприятий органами государственной и муниципальной власти посредством общения с руководителями отделов администрации Заларинского района и представителей государственных служб нами выделены следующие органы:

- Отдел потребительского рынка товаров, услуг и ценообразования администрации муниципального образования «Заларинский район»;
- Отдел экономического анализа и прогнозирования администрации муниципального образования «Заларинский район»;

- Территориальный отдел Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Иркутской области в Заларинском, Балаганском и Нукутском районах;

- Областное государственное казенное учреждение Центр занятости населения Заларинского района.

На рисунке 3.8 изображена схема взаимодействия вышеназванных органов с предприятиями автосервиса и потребителями. Сплошной линией показана связь органов государственной и муниципальной власти, пунктирной – предприятий с государственными и муниципальными органами, штрих-пунктирной – потребителей с органами государственной и муниципальной власти.

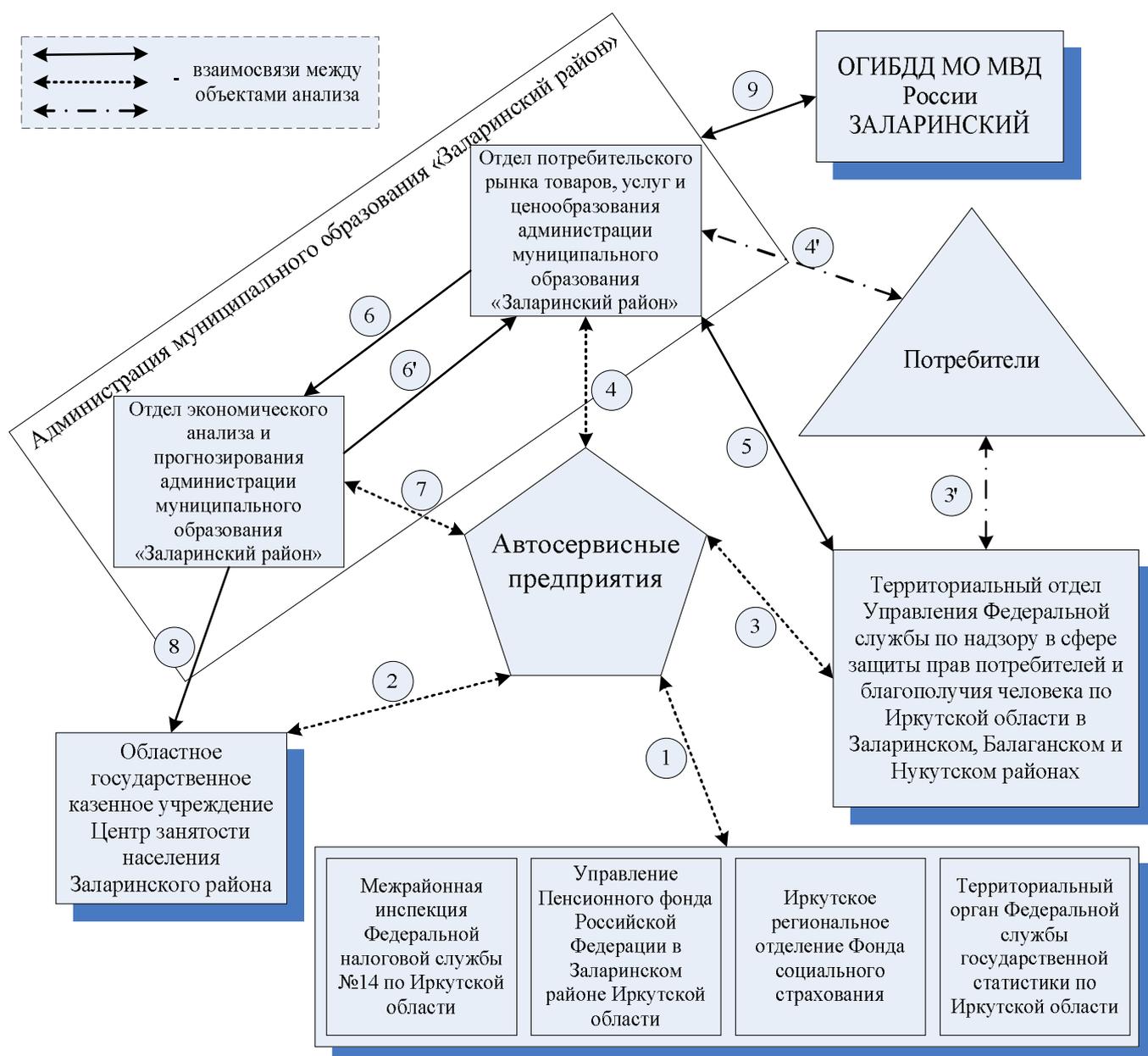


Рис. 3.8. Схема взаимодействия государственных и муниципальных органов, предприятий автосервиса и потребителей (на примере Заларинского района) (разработано автором)

1. Предприятия автосервиса обязаны периодически представлять отчетность в Межрайонную инспекцию Федеральной налоговой службы №14 по Иркутской области, в Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Заларинском районе Иркутской области, в Иркутское региональное отделение Фонда социального страхования, в Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области.

2. **Центр занятости населения Заларинского района** приглашает работодателей принять участие в следующих мероприятиях:

- Организация оплачиваемых общественных работ.
- Организация временного трудоустройства граждан, испытывающих трудности в поиске работы.
- Организация трудоустройства выпускников образовательных учреждений в возрасте от 18 до 20 лет.
- Трудоустройство незанятых инвалидов; многодетных родителей; родителей, воспитывающих детей инвалидов на созданные рабочие места.

В свою очередь, автосервисные предприятия могут принять участие в предлагаемых мероприятиях, а также обратиться в Центр занятости, чтобы разместить информацию о наличии свободной вакансии в автосервисе.

3'. **Территориальный отдел Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Иркутской области в Заларинском, Балаганском и Нукутском районах** (далее отдел по защите прав потребителей) осуществляет федеральный государственный надзор в области защиты прав потребителей, в том числе для сферы услуг:

- организацию и проведение проверок соблюдения изготовителями (исполнителями, продавцами, уполномоченными организациями или уполномоченными индивидуальными предпринимателями, импортерами) требований, установленных международными договорами Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, регулирующими отношения в области защиты прав потребителей, предписаний должностных лиц органа государственного надзора;

- организацию и проведение проверок соответствия товаров (работ, услуг) обязательным требованиям, обеспечивающим безопасность товаров (работ услуг) для жизни и здоровья потребителей, окружающей среды, предупреждение действий, вводящих потребителей в заблуждение, и предотвращение причинения вреда имуществу потребителей, установленным в соответствии с международными

ми договорами Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации;

- применение в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, мер пресечения нарушений обязательных требований, выдачу предписаний о прекращении нарушений прав потребителей, о прекращении нарушений обязательных требований, об устранении выявленных нарушений обязательных требований, привлечение к ответственности лиц, совершивших такие нарушения;

- систематическое наблюдение за исполнением обязательных требований, анализ и прогнозирование состояния исполнения обязательных требований при осуществлении изготовителями (исполнителями, продавцами, уполномоченными организациями или уполномоченными индивидуальными предпринимателями, импортерами) своей деятельности;

- статистическое наблюдение в области обеспечения защиты прав потребителей, учет и анализ случаев причинения вреда жизни и здоровью потребителей, окружающей среде и имуществу потребителей, связанного с приобретением и использованием товаров (работ, услуг) с недостатками опасных товаров (работ, услуг), либо с предоставлением потребителям несвоевременной, неполной, недостоверной и вводящей в заблуждение информации о товарах (работ, услуг), участие в формировании открытых и общедоступных государственных информационных ресурсов в области защиты прав потребителей, качества и безопасности товаров (работ, услуг);

- ежегодное проведение анализа и оценки эффективности федерального государственного надзора в области защиты прав потребителей;

- участвует в подготовке государственных докладов о защите прав потребителей;

- организует прием граждан, обеспечивает своевременное и полное рассмотрение обращений граждан, принимает по ним решения и направляет заявителям ответы в установленный законодательством Российской Федерации срок;

- планирует и осуществляет реализацию совместных мероприятий с органами местного самоуправления.

Перечисленные пункты выделены из Положения о территориальном отделе Управления Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека по Иркутской области в Заларинском, Балаганском и Нукутском районах. Нужно отметить, что это положение размыто, в нем отсут-

ствует четкость, что вызывает сложность в рассмотрении и определении компетенций вышеназванного органа в вопросах защиты прав потребителей.

Взаимодействие отдела по защите прав потребителей с предприятиями автосервиса происходит по схеме: (З') от потребителя поступает жалоба, к примеру, о проведении некачественного ремонта автомобиля, (З) отдел по защите прав потребителей должен отреагировать в соответствии с законодательством РФ, в том числе Правилами оказания услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств (утв. постановлением Правительства РФ от 11 апреля 2001 г. № 290).

4. Государственную политику и государственное регулирование в сфере торговли, общественного питания, бытового обслуживания и ценообразования на территории Заларинского района проводит **Отдел потребительского рынка товаров, услуг и ценообразования администрации муниципального образования «Заларинский район»** (далее – отдел потребительского рынка), который является структурным подразделением администрации района. Деятельность отдела по выполнению мероприятий по защите прав потребителей осуществляется:

- в соответствии с распоряжением Правительства Иркутской области от 21 июня 2010 года № 111/1-рп «О плане мероприятий по защите прав потребителей на территории Иркутской области на 2010-2015 годы;

- в соответствии с распоряжением № 191 от 13 августа 2010 года «О плане мероприятий по защите прав потребителей на территории муниципального образования «Заларинский район» на 2010-2015 годы».

Функции отдела потребительского рынка в области защиты прав потребителей автосервисных услуг в настоящее время сводятся к следующим:

1. В сфере потребительского рынка:

- создание условий для обеспечения поселений, входящих в состав МО «Заларинский район», услугами общественного питания, торговли и бытового обслуживания;

- участие в организации и проведении выставок, ярмарок, выездной торговли, проведение конкурсов;

- формирование дислокации хозяйствующих субъектов;

- осуществление мониторинга обеспеченности населения МО «Заларинский район» торговыми площадями – в торговле, посадочными местами – в общественном питании, рабочими местами – в бытовом обслуживании;

- ведение реестра розничных рынков;

- анализ состояния потребительского рынка.

2. В сфере ценообразования:

- предоставление муниципальной услуги «Установление тарифов на услуги, предоставляемые муниципальными предприятиями и учреждениями»;

- формирование предложения по ценовой политике и ее реализации, методам государственного регулирования и уровню цен на продукцию и услуги, утверждаемых администрацией МО «Заларинский район»;

- проведение оперативного мониторинга по контролю за фиксированным набором товаров на территории муниципального образования «Заларинский район»;

- проведение анализа цен (тарифов) для установления стоимости товаров (работ и услуг) для проведения муниципальных заказов (конкурсов, котировок) для нужд муниципальных (бюджетных) учреждений.

3. В сфере защиты прав потребителей:

- осуществление рассмотрения жалоб потребителей, консультирование их по вопросам защиты законных интересов и прав потребителей;

- обращение в суды в защиту прав потребителей (неопределенного круга потребителей).

В области бытового обслуживания (к которому относится оказание услуг по ремонту, техническому обслуживанию и мойке автотранспортных средств) отдел потребительского рынка (в качестве представителя администрации района) осуществляет взаимодействие между потребителями услуг (4') и автосервисными предприятиями (4) в Заларинском районе (рис. 3.9 на с. 158). Отдел потребительского рынка является представителем администрации МО «Заларинский район», в который поступают жалобы от граждан, права которых были нарушены, на что отдел потребительского рынка обязан отреагировать, организовав проверку, вызвав руководителя на разъяснительные мероприятия. Таким образом, сейчас работа отдела строится по принципу реакции: жалоба поступила – отдел отреагировал.

За 2014 год от потребителей Заларинского района поступило 138 обращений по вопросам нарушения их прав, в том числе на оказание бытовых услуг – 11. Все обращения были разрешены, что говорит о профессионализме работников отдела потребительского рынка.

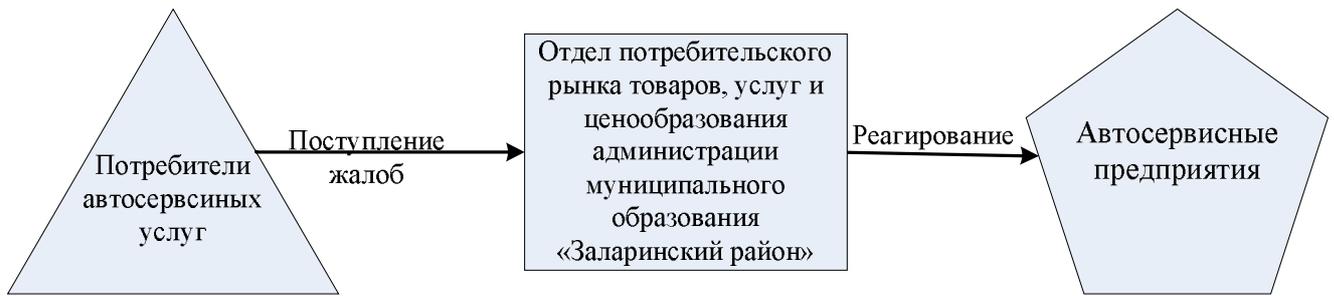


Рис. 3.9. Схема взаимодействия между потребителями, отделом потребительского рынка и автосервисами

5. При невозможности разрешения ситуации самостоятельно в рамках своих компетенций, отдел потребительского рынка направляет жалобу, поступившую от потребителя в отдел по защите прав потребителей (5). Ввиду больших полномочий, отдел по защите прав потребителей обязан дать ответ в установленный срок и решить ситуацию.

В соответствии с функцией *«анализ состояния потребительского рынка»* по предупреждению жалоб на оказание бытовых услуг для отдела потребительского рынка предлагаем сменить принцип реакции, на принцип упреждающего управления.

Упреждающее управление – это такая форма управления бизнесом, в которой основой управления являются интеллектуальные информационные технологии. Упреждающее управление это относительно новое понятие, использующее современные методы и средства прогнозирования, анализа, планирования, мониторинга, моделирования динамических систем и оптимизации управленческих решений в бизнесе [190].

Достаточно новый способ научно-практической активности, целью которого является получение, обработка и анализ данных о состоянии системы автосервиса и перспективах ее развития – это мониторинг деятельности автосервисных предприятий, который может способствовать выявлению проблем, нарушений в работе автосервисных предприятий.

В настоящее время отдел потребительского рынка формирует и ведет реестр предприятий разных сфер деятельности в Заларинском районе. Внедрение мониторинга позволит расширить перечень информации и получить более объективное представление о сфере автосервисных услуг в сельской местности.

Для объективной информации о количестве, марках автотранспортных средств отдел потребительского рынка делает запрос в ОГИБДД МО МВД России Заларинский, на что последний предоставляет требуемые данные (9).

6. Данные мониторинга будут полезны для **отдела экономического анализа и прогнозирования**, который координируя вопросы поддержки и развития малого предпринимательства в районе, разрабатывая и реализуя мероприятия по привлечению инвестиций в экономику района, занимается разработкой и реализацией механизмов взаимодействия администрации района с организациями различных форм собственности в целях сбалансированного социально-экономического развития района, осуществляет анализ функционирования субъектов малого предпринимательства в районе с целью совершенствования их работы (7).

Кроме того, отдел экономического анализа является организатором исполнения областной и муниципальной Программы «Поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в муниципальном образовании «Заларинский район».

Таким образом, координируя работу отделов и комитетов администрации по вопросам, входящим в его компетенцию, отдел имеет право запрашивать и получать от отраслевых отделов и комитетов администрации района и организаций, независимо от форм собственности, материалы, необходимые для принятия решений. Поэтому данные мониторинга (6), находящегося в компетенции отдела потребительского рынка, могут быть предоставлены в отдел экономического анализа и прогнозирования по запросу (6') с целью объективного анализа ситуации на рынке по объектам, которые участвуют в областных и муниципальных программах поддержки малого бизнеса.

Мониторинг должен представлять собой упорядочивание массива данных, на основе которого возможно проведение оценки текущей ситуации в автосервисном бизнесе, выработка решений и оценка качества реализуемых мероприятий. Такая система становится частью управленческого инструмента, направленного на эффективное развитие автосервиса как отрасли сферы услуг.

Предлагаемая методика должна позволить органам власти оценить как общую ситуацию развития в разрезе муниципального образования, так и конкретного предприятия. Общий процесс организации мониторинговой деятельности ввиду значительного объема информации должен быть автоматизирован. В этом случае формирование массива информации должно происходить автоматически при получении данных от предприятий (с их согласия).

Для анализа деятельности предприятий автосервиса, их эффективности, значимой является оценка качества предоставляемых услуг.

Основу мониторинга составляют жесткие формализованные методы: анализ документов и статистической информации, финансовый анализ. Эта система может использовать дополнительные методы: наблюдение, свободное интервью, опрос. В их основе лежит:

- наблюдение за объектом мониторинга, проводимое по стандартному числу наиболее значимых показателей, характеризующих его состояние;
- оценки ситуаций и объектов;
- систематические регулярные «замеры», которые могут проводиться с помощью классических процедур.

Выбор той или иной стратегии принятия решения должен опираться на объективную информацию, прогнозные оценки и аналитические выводы.

Социально-экономические отношения на автосервисных предприятиях, их взаимосвязи и взаимодействия с внешней средой выступают объектами исследования в мониторинге. Руководители и специалисты-эксперты в области социально-экономических процессов на предприятии, которые способны компетентно оценивать внутренние механизмы предоставления услуг автосервиса, состояние объектов и приоритетов развития могут выступать субъектами.

Спецификой предлагаемого мониторинга является его опора на компьютерную поддержку, которая может помочь автоматизировать процесс сбора, обработки и хранения информации, собранной в ходе мониторинга, а также визуализировать ее в виде диаграмм, таблиц, графиков и т.д. Использование компьютерных технологий на основе общего массива данных дает возможность формирования заданных форм отчетности и анализа.

К преимуществам рассматриваемого способа организации управленческой деятельности можно отнести следующие преимущества:

- возможность оперативного сбора информации и ее постоянное сохранение в информационные базы данных;
- анализ полученных данных и их оценка.

Таким образом, мониторинг предполагает сбор информации, ее оценку, анализ и прогнозирование всех ходящих составляющих на средне- и краткосрочную перспективы.

Первая группа показателей – это показатели внешней среды (численность населения, рост цен на потребительские товары и услуги, экологическая обстановка, прожиточный минимум, рост числа автомобилей) [16].

Вторая группа показателей – статистическая отчетность предприятий о финансово-хозяйственной деятельности, бухгалтерская отчетность, налоговая отчетность. Данные предоставляются автосервисными предприятиями в отдел потребительского рынка.

Третья группа показателей – показатели, характеризующие проявление общественной эффективности предприятия на социальном уровне. Показателем, показывающим удовлетворение спроса населения на приобретение автосервисных услуг, является конкурентоспособность услуг.

Четвертая группа показателей – это конкурентоспособность персонала, которая дополняется следующими блоками показателей:

- показатели, характеризующие уровень профессиональной подготовки персонала;
- социальные и психологические характеристики (оценка взаимоотношений в коллективе).
- показатели, характеризующие уровень организации труда (степень удовлетворенности нормированием труда, показатели рабочего места, условия санитарно-гигиенической обстановки);

В ходе разработки и применении плана социально-экономического оздоровления предприятий проявляется особая практическая ценность инструментария мониторинга.

На первоначальном этапе максимальное количество информации возможно к получению на основе официального согласия предприятий о раскрытии финансово-хозяйственной деятельности. Но этих данных будет не достаточно для объективной оценки, поэтому будут использованы методы опроса, анкетирования и информация из статистических данных и периодической печати. Таким образом, предлагается общий алгоритм мониторинга деятельности автосервисных предприятий (рис. 3.10 на с. 162).

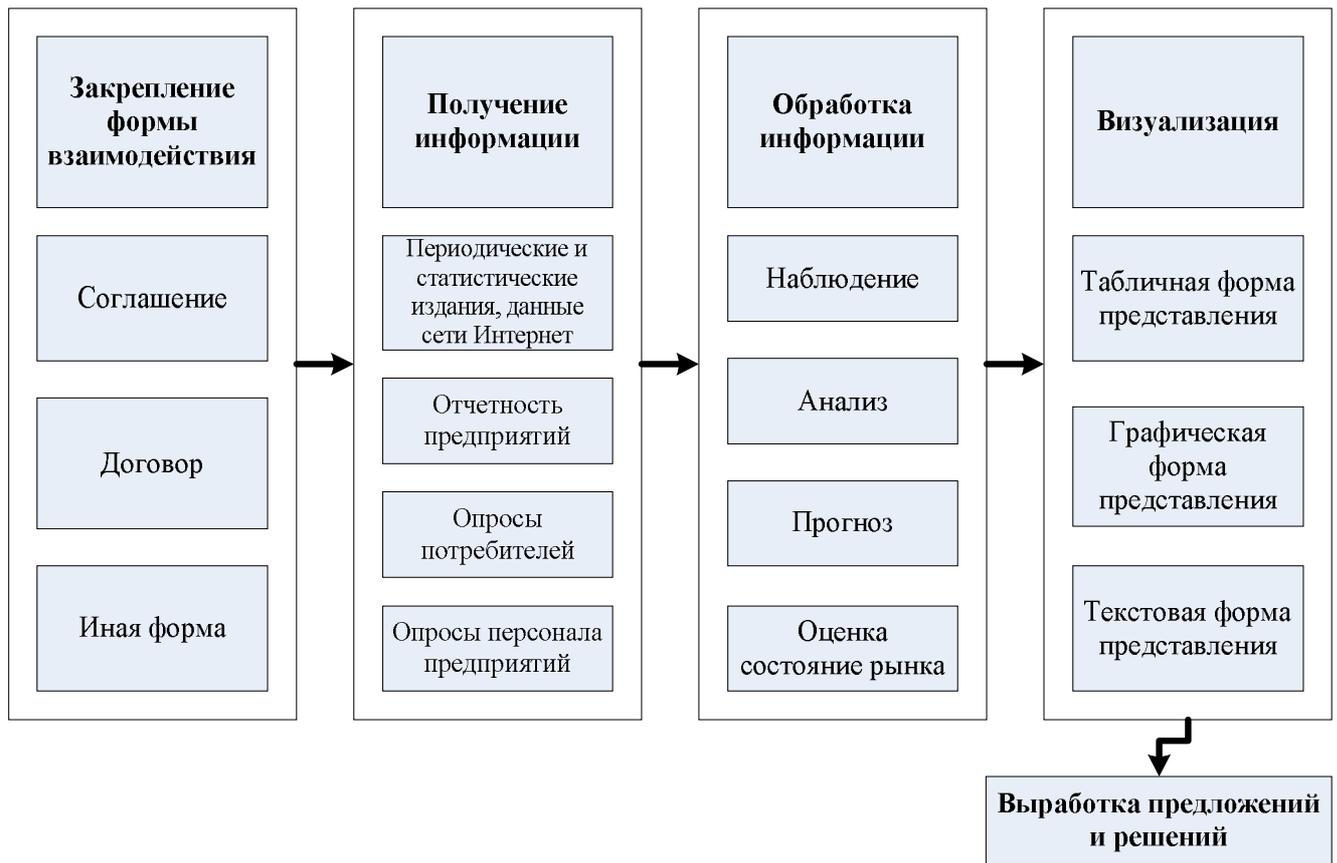


Рис. 3.10. Общий алгоритм мониторинга деятельности автосервисных предприятий

Проект организации мониторинговой деятельности должен включать в себя следующие стадии:

- заключение соглашений (договоров) об обмене информацией между органами власти и автосервисными предприятиями;
- формирование отчетных форм, необходимых для анализа данных;
- создание единой информационной базы данных;
- расчет аналитических показателей и вывод оценок деятельности на уровне предприятия;
- визуализация данных в графической, табличной, текстовой форме;
- определение проблем и их формулирование;
- разработка средне-, краткосрочного прогноза;
- выработка решения и доведение до предприятий.

Предлагаемый подход к мониторингу состояния автосервисных предприятий дает оценку деятельности в комплексе. Применение компьютерных технологий значительно облегчает работу.

Для максимального охвата всех сторон хозяйственной деятельности предприятий с помощью стандартных форм отчетности предлагается общая база данных. Форма должна наглядно демонстрировать все текущие изменения в деятельности отдельных предприятий и в целом по виду деятельности. Предлагается следующая форма свода данных в табл. 3.9.

Таблица 3.9

Предлагаемая форма свода данных по автосервисным предприятиям
(предложено автором)

Показатели, ед. изм.	Период				Источник информации	Периодичность отчетности
	Янв.	Фев.	...	Дек.		
Раздел 1. Показатели внешней среды						
Рост цен на потребительские товары и услуги					Статистические данные	Квартальная
Численность населения					Статистические данные	Годовая
Прожиточный минимум					Статистические данные	Годовая
Рост числа автомобилей					Данные ГИБДД	Квартальная
Раздел 2. Отчетность предприятий о финансово-хозяйственной деятельности						
Отчет о прибылях и убытках					Бухгалтерская отчетность	Полугодовая
Бухгалтерский баланс					Бухгалтерская отчетность	Полугодовая
Объем налоговых платежей					Налоговая отчетность	Квартальная
Раздел 3. Показатели, характеризующие проявление социальной эффективности предприятия на общественном уровне						
Цена услуг					Данные предприятия	Квартальная
Качество услуг					Опрос, наблюдение	Квартальная
Ассортимент					Данные предприятия	Квартальная
Реклама					Опрос, наблюдение	Квартальная
Наличие запасных частей					Опрос, наблюдение	Квартальная
Наличие современного оборудования					Опрос, наблюдение	Квартальная
Качество обслуживания потребителя					Опрос, наблюдение	Квартальная
Конкурентоспособность услуг					Расчетный показатель	Квартальная
Раздел 4. Показатели работающего на предприятии персонала						
Фонд начисленной заработной платы всех работников, тыс. руб.					Данные предприятия	Квартальная
Изменение численности персонала					Данные предприятия	Квартальная
Персонал, прошедший повышение квалификации					Данные предприятия	Квартальная
Характеристики рабочего места					Анкетирование сотрудников	Квартальная

Показатели, ед. изм.	Период				Источник информации	Периодичность отчетности
	Янв.	Фев.	...	Дек.		
Степень удовлетворенности нормированием труда					Анкетирование сотрудников	Квартальная
Санитарно-гигиенические условия					Анкетирование сотрудников	Квартальная
Оценка взаимоотношений в коллективе					Анкетирование сотрудников, наблюдение	Квартальная
Конкурентоспособность персонала					Расчетный показатель	Квартальная

Как видно из представленной формы, в ней в разных разделах возможно использование предложенной нами методики оценки конкурентоспособности услуг и оценки конкурентоспособности персонала. Автоматизированная система должна позволять в «онлайн» режиме отслеживать данные по деятельности автосервисных предприятий.

Итак, мониторинг предполагает сбор информации, ее комплексный анализ и прогноз по сформированной системе показателей. Удобство поиска и фиксации данных обеспечивает и придает мониторингу свойства информационного процесса.

При помощи мониторинга отделом экономического анализа и прогнозирования будет выяснено какое из предприятий автосервиса перспективно по вложению и субсидированию в него государственных средств (7), какому предприятию нужна поддержка в плане подготовки и переподготовки квалифицированных кадров (8) и т.д.

Для анализа данных по отдельным предприятиям, уже реализующим государственную поддержку, к примеру, по повышению квалификации кадров, возможно предусмотреть параметр выполнения обязательств хозяйствующими субъектами. В случае выявления отрицательных зависимостей рассматривать возможность прекращения действия поддержки.

Внедряемый мониторинг позволяет не только оценить текущую ситуацию, но и осуществить средне- и краткосрочный прогноз.

Таким образом, данный способ будет позволять учитывать все факторы текущего состояния, производить прогноз на перспективу, а также держать под контролем ситуацию в случае реализации государственных проектов, направленных на улучшение положения автосервисных предприятий.

Подконтрольность предприятий автосервиса органам местного самоуправления будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятий автосервиса в сельской местности за счет стимулирования к достижению лучших результатов среди конкурентов и расчет на господдержку.

В ходе исследования (глава 2.1) выявлена основная проблема повышения конкурентоспособности предприятий автосервиса – отсутствие квалифицированных кадров. Отсутствие профессиональной подготовки и переподготовки руководителей и специалистов автосервисных организаций ведет к тому, что чаще всего они не могут адаптироваться к новым условиям. Молодые специалисты вынуждены ехать в большие города и некоторое время работать в крупных автосервисах «подмастерьями», чтобы получить профессиональный опыт. Хорошие специалисты, как правило, возвращаются редко. Поэтому возникает проблема утечки способных, молодых и перспективных кадров из сельской местности в город. Именно этот факт становится одним из основных факторов отсутствия стабильности на предприятиях автосервиса в сельской местности. Вследствие этого нужны, ориентированные на повышение настоящего уровня кадрового потенциала мероприятия, так как того требует современная ситуация и практика показывает, что есть такие люди, кто выбирает для жизни и работы сельскую местность. А с учетом напряженности городской жизни, улучшением дорог и развития инфраструктуры в сельской местности есть основание утверждать, что количество таких людей, кто расположен к сельской жизни, будет возрастать.

Бесспорно, что в условиях рыночной экономики на предприятиях находится центр тяжести по повышению квалификации кадров и организации обучения. Однако по оказанию помощи в вопросах организации таких работ можно рассчитывать на поддержку со стороны органов местного управления.

В соответствии с функцией отдела потребительского рынка *«осуществление мониторинга обеспеченности населения МО «Заларинский район» рабочими местами – в бытовом обслуживании»*, отделом может быть высказана инициатива в адрес администрации района по содействию в обучении потенциальных кадров и уже занятых на предприятиях автосервиса в районе при взаимодействии с Центром занятости населения Заларинского района (8).

По реализации инициативы мы предлагаем на базе существующего Государственного автономного профессионального образовательного учреждения «Заларинский агропромышленный техникум», который находится в поселке Залари, организовать курсы по обучению профессии «Слесарь по ремонту автомобилей», а также кур-

сы по повышению квалификации для ремонтного персонала автосервисных компаний. Можно с большей вероятностью предположить, что обучаясь и имея работу, специалист останется в районе. Соответственно, снизится утечка кадров из сельской местности. Это будет способствовать не только росту кадрового потенциала, но и стабилизации процесса обслуживания, а соответственно, наращивание компетенций персонала будет вести к росту конкурентоспособности персонала, конкурентоспособности оказанию услуг и, как следствие, повышению конкурентоспособности автосервисного предприятия в целом.

Примерная образовательная программа профессиональной подготовки «Слесарь по ремонту автомобилей»

Целью освоения программы производственного обучения является:

- приобретение учащимися практических навыков и компетенций в сфере профессиональной деятельности;
- ознакомление с содержанием основных работ и исследований, выполняемых на предприятии;
- усвоение приемов, методов и способов обработки, представления и интерпретации результатов проведенных практических исследований;
- приобретение практических навыков в профессиональной деятельности.

2. Задачи производственного обучения:

- формирование умений выполнять весь комплекс работ по ремонту и обслуживанию автотранспортных средств;
- воспитание высокой культуры, трудолюбия, аккуратности при выполнении операций технологического процесса по ремонту и эксплуатации автомобилей;
- развитие интереса в области автомобильной промышленности; способностей анализировать и сравнивать производственные ситуации; быстроты мышления и принятия решений.

3. Результатом освоения образовательной программы является сформированность у обучающихся профессиональных компетенций по избранной профессии.

4. Назначение профессии.

Выполнение операций по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

Умение работать с технической документацией, технологическими картами. Умение правильно использовать специальные инструменты, приспособления, ди-

агностическое оборудование. Знание и соблюдение правил техники безопасности, производственной санитарии, пожарной и экологической безопасности.

5. Тематический план.

1) Теоретическая часть – «Устройство, диагностика неисправностей и ремонт двигателей внутреннего сгорания и механизмов трансмиссии легкового автомобиля»;

2) Теоретическая часть – «Электрооборудование автотранспортных средств»;

3) Теоретическая часть – «Введение в ручную сварку плавящимся электродом и сварку на полуавтоматах в среде защитных газов»;

4) Практическое обучение – «Ручная электродуговая сварка и сварка полуавтоматом» (учебная практика);

5) Практическое обучение – «Общеслесарная производственная практика».

Для успешного обучения на курсах по специальности «Автослесарь» и усвоения учебного материала от учащегося требуются знания программы общеобразовательной школы.

6. Компетенции, которые будут приобретены в процессе обучения.

Профессиональные компетенции – Техническое обслуживание и ремонт автотранспорта:

- Диагностировать автомобиль, его агрегаты и системы.
- Выполнять работы по различным видам технического обслуживания.
- Разбирать, собирать узлы и агрегаты автомобиля и устранять неисправности.

- Оформлять отчетную документацию по техническому обслуживанию.

Общие компетенции:

- Понимать сущность и социальную значимость своей будущей профессии, проявлять к ней устойчивый интерес.

- Организовывать собственную деятельность, исходя из цели и способов ее достижения, определенных руководителем.

- Анализировать рабочую ситуацию, осуществлять текущий и итоговый контроль, оценку и коррекцию собственной деятельности, нести ответственность за результаты своей работы.

- Осуществлять поиск информации, необходимой для эффективного выполнения профессиональных задач.

- Использовать информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности.

- Работать в коллективе и команде, эффективно общаться с коллегами, руководством, клиентами.

Получивший специальное образование на уровне современных стандартов и требований персонал будет стремиться применить свои знания и навыки на предприятиях автосервиса, а автосервис – это отрасль сферы услуг, в которой уже существует реальный и потенциальный внутренний спрос.

В повышении технологической грамотности и навыков управления в настоящее время состоит основная цель повышения квалификации и переподготовки специалистов и руководителей организаций автосервиса.

Ежегодное повышение квалификации специалистов и руководителей автосервисных предприятий может обеспечить современная организация переподготовки кадров на предприятиях автосервиса, предлагая как централизованное (на уровне района), так и децентрализованное (на уровне предприятия) обучение. В условиях централизованного обучения целью должно быть получение новых знаний и навыков по ремонту автомобиля, а применение знаний и навыков происходит в условиях конкретного автосервисного предприятия.

Следующие задачи обучения, подготовки и переподготовки кадров может решить предложенный подход:

- учесть уровень исходный теоретических и практических знаний, умений и навыков обучаемого персонала, как по управлению системой автосервиса, так и по технологии и организации оказания работ и услуг;

- дать специалистам необходимые знания по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей, а также навыки практического применения и рассказать о методах и их отличиях работы в условиях автосервисного предприятия городского и сельского;

- провести переквалификацию кадров в связи, либо с изменениями, либо с выдвижением кадров.

Нами не найдено информации о государственной поддержке, стимулировании и развитии автосервисных предприятий как в стране, так и в Иркутской области. Можно предположить, что таких мероприятий либо нет, либо информация о них не доводится до средств массовой информации и, как следствие, до автосервисных предприятий, как участников таких конкурсов.

Учитывая еще одну функцию отдела потребительского рынка – *«участие в организации и проведении выставок, ярмарок, выездной торговли, проведение конкурсов»*, предлагаем в целях повышения значимости автосервисных услуг и увеличения конкурентоспособности предприятий автосервисного бизнеса района организовать конкурс профессионального мастерства работников автосервиса «Лучший специалист автосервиса».

Основные положения конкурса профессионального мастерства работников автосервиса «Лучший специалист автосервиса»

Основными целями и задачами конкурса является повышение престижа высококвалифицированного труда работников автосервисных предприятий, улучшение качества оказываемых ими услуг, повышение производительности труда и пропаганды передового опыта в области автомобильного сервиса, выявление рациональных приемов и методов труда.

Конкурс направлен на:

- содействие повышению квалификации и конкурентоспособности работников авторемонтных профессий в сельской местности;
- восстановление в сельской местности кадрового потенциала предприятий автосервиса;
- формирование позитивного общественного мнения в отношении указанной профессии и привлечение молодежи к рынку труда в области обслуживания автотранспорта.

Содержание и порядок проведения конкурса.

Конкурс включает в себя выполнение теоретического и практического заданий.

1. В теоретическое задание включаются 15 вопросов по «Устройству и ТО автомобиля».

За каждый правильный ответ начисляется 1 балл.

При равном количестве баллов места распределяются с учетом времени, затраченного на выполнение задания.

2. Практическое задание заключается в обнаружении дефектов блока и коленвала двигателя, определении видов работ по устранению выявленных дефектов, а также в диагностировании электрических и электронных компонентов двигателя и устранении выявленных неисправностей.

3. Победитель Конкурса определяется по наилучшим показателям выполнения конкурсных заданий.

Основными критериями оценки выполнения заданий являются глубина теоретических знаний и их применение на практике, соответствие работ заводской технологии регулировки, качество и продолжительность выполнения задания.

При равенстве показателей предпочтение отдается участнику, получившему большее количество баллов при выполнении практического задания.

4. По итогам конкурса присуждаются первое, второе и третье призовые места.

Победители конкурса награждаются дипломом и памятным подарком.

Автосервис, представитель которого становится победителем, получает стикер «Лучший автосервис района».

Проведение конкурса и его результаты должны быть освещены в средствах массовой информации.

Предложенные мероприятия по улучшению качества работы отдела потребительского рынка и его взаимодействию с потребителями, предприятиями, другими муниципальными и государственными органами позволит решить следующие задачи:

- обеспечение населения рабочими местами, как следствие – сокращение безработицы;
- повышение квалификации работников автосервиса, повышение компетенций;
- повышение качества услуг, предоставляемых автосервисами.

Кроме того, реализуя программы поддержки и развития малого и среднего бизнеса, отдел экономического анализа и прогнозирования сможет объективнее оценивать ситуацию на рынке и распределять денежные средства рационально.

Таким образом, решая вышеназванные задачи, сельский район решит проблему повышения конкурентоспособности автосервисных предприятий и автовладельцы будут ремонтировать автомобили на местных предприятиях автосервиса, а не искать альтернативы в городе.

Выводы к третьей главе

1. Предложенная методика оценки конкурентоспособности на основе компетентностного подхода применена на практике для оценки конкурентоспособности автосервисных предприятий.

2. Разработана модель компетенций для оценки персонала, по которой проведена оценка компетенций сотрудников автосервисных предприятий, действующих в сельской местности.

3. Предложена модифицированная анкета SERVQUAL для оценки услуг автосервисного предприятия клиентом.

4. В деятельность предприятий автосервиса предложено внедрение процесса самообучения, так как автосервис в сельской местности не имеет больших финансовых средств на постоянное привлечение внешних специалистов для повышения квалификации сотрудников. Разработана схема внедрения процесса в деятельность предприятия.

5. Рассмотрено взаимодействие муниципальной власти, автосервисных предприятий и потребителей, где действует режим реакции, который предполагается сменить на режим упреждающего управления, путем внедрения мониторинга. Внедрение мониторинга, программы подготовки/переподготовки кадров, конкурс профессионального мастерства работников автосервиса – все эти мероприятия будут способствовать повышению роли органов местного самоуправления в развитии автосервисной деятельности в сельской местности, и, как следствие, повышению компетенций персонала, повышению качества предоставляемых услуг, повышению конкурентоспособности предприятий автосервиса в районе и формированию цивилизованного рынка конкуренции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность автосервисного предприятия – это способность персонала автосервисного предприятия проявлять гибкость, адаптивность к постоянным изменениям внешней среды с целью наилучшего оказания услуги, а также увеличения, уменьшения, либо сохранения занимаемой доли рынка в зависимости от стратегии предприятия и мер государственного регулирования предпринимательской деятельности.

Процесс оценки и повышения конкурентоспособности автосервисных организаций, действующих в сельской местности, является специфическим объектом исследования.

Анализ сущности и соотношения понятий «компетенции», «конкурентные преимущества», «конкурентоспособность» позволяет представить процесс формирования конкурентоспособности предприятия как последовательность взаимосвязанных элементов. Выявление взаимосвязи между компетенциями и конкурентоспособностью позволяет сформулировать определение конкурентоспособности предприятия и установить, что в ее основе лежит цепочка взаимосвязанных стадий «компетенции – конкурентные преимущества – конкурентная стратегия – конкурентоспособность», которые лежат в области конкурентных отношений.

Понятие «компетенции» приобретают популярность и развивает научные споры, так как сегодня происходит смещение движущих сил развития экономики от глобальной конкуренции к конкуренции, основанной на интеллектуальном труде и приоритет отдается нематериальным активам и развитию информационных технологий. Эти изменения отражаются в компетентностном подходе.

На основе анализа зарубежных и отечественных методик оценки конкурентоспособности предложена их классификация, выделены достоинства и недостатки. Разработана авторская методика оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия, которая предполагает оценку конкурентоспособности персонала и оценку конкурентоспособности услуг, которые оказывает предприятие технического сервиса. Методика предполагает развитие компетентностного подхода в предпринимательстве. Актуальность подхода определяется повышением роли интеллектуального труда.

Интеллектуальный труд персонала играет определяющую роль в повышении конкурентоспособности предприятия автосервиса, где компетенции персонала и оказываемые им услуги стоят на первом месте.

Растущая автомобилизация, старение автомобильного парка, усложнение конструкции автомобилей, способ открытого хранения автомобилей в условиях российского, зачастую сурового, климата, низкий технический уровень, плохие дороги, а также далеко не всегда высокое качество услуг автосервиса и особенности потребительского поведения в вопросах авторемонта, способствовали развитию предприятий, оказывающих специализированные услуги по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

Прирост автомобильного парка как прямо, так и косвенно инициирует развитие автомобильной инфраструктуры и рост производственных мощностей — увеличение количества предприятий автосервиса, повышение уровня их технической оснащённости и профессионализма работников.

В ближайшей перспективе развитие предприятий автосервиса сохранится. Но им необходимы как поддержка со стороны государства и муниципальных органов власти, так и совершенствование кадрового состава.

Услуги автосервиса представляют собой класс услуг, для которого характерен ряд особенностей: значительная материальность, выраженная технологичность, комплексность оказываемых услуг, несохраняемость, отчетливо выраженная дискретность отношений субъекта (автосервисной компании) и объекта (автовладельца), сезонность, географическое место. Особый интерес для России представляет деление автосервисов на городские и сельские.

В российских регионах, в том числе в Иркутской области, местные органы власти не уделяют внимания развитию технического автосервиса, поскольку считают, что развитие инфраструктуры автобизнеса – это дело дилеров, которые должны этим заниматься в порядке диверсификации деятельности. Но мы считаем, что поддержка автосервисного бизнеса государственными и муниципальными органами повлияет на улучшение качества оказания услуг по техническому обслуживанию и ремонту. Это позволит повысить степень безопасности дорожного движения и создать дополнительные рабочие места на предприятиях технического сервиса.

Для повышения конкурентоспособности предприятия предложена инициатива создания ассоциации с целью внедрения процесса самообучения посредством работы с информационной системой по предоставлению автосервисных услуг для профессионалов.

В диссертации показано, что значимым способом влияния муниципальных органов на автосервисные предприятия может стать мониторинг деятельности автосервисных предприятий, осуществляемый органами муниципальной власти в регионе. Предлагаемые мероприятия по модернизации направлены на снижение рисков неисполнения обязательств хозяйствующими субъектами и повышение роли автосервисов в жизни автовладельцев, в том числе в сельской местности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. О защите конкуренции : федер. закон РФ от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ : (в ред. от 04.06.2014 г.) // Собрание законодательства РФ. — 2006. — № 31, 1 ч. — Ст. 3434.
2. Абрамов В. Л. Управление конкурентоспособностью экономических систем / В. Л. Абрамов. — М. ; Пермь : Пермский УНТИ, 2004. — 296 с.
3. Автомобильный рынок России: результаты 2014 года и перспективы развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.pwc.ru/ru_RU/ru/automotive/publications/assets/automotive-survey-russian-eversion.pdf (дата обращения: 11.04.2014).
4. Агеева Н. Г. Справочник по конкуренции и конкурентоспособности / Н. Г. Агеева. — Курган, 2002. — 120 с.
5. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. М. Челенков. — М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 254 с.
6. Акмаева Р. И. Становление быстродействующих и самообучающихся организаций – основа повышения конкурентоспособности российских компаний в условиях инновационной экономики / Р.И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова // Вестник АГТУ. — 2011. — № 2. — С. 12-18.
7. Андриссен Д. Невесомое богатство. Определите стоимость вашей компании в экономике нематериальных ресурсов : пер. с англ. / Д. Андриссен, Р. Тиссен. — М.: Олимп-Бизнес, 2004. — 304 с.
8. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. М. Н. Петрова. — СПб : Питер, 2010. — 342 с.
9. Балаева О. Н. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития / О. Н. Балаева, М. Д. Предводителева // Мировая экономика и международные отношения. — 2007. — № 3. — С. 23-28.
10. Беликова И. Ю. Применение компетентностного подхода при подготовке управленческих кадров малого бизнеса / И. Ю. Беликова // Вестник Томского государственного университета. — 2012. — № 1 (17). — С. 79-85.
11. Белякова Г. Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия / Г. Я. Белякова, Е. В. Сумина // Исследовано в России (электронный журнал). — 2005. — С. 1070-1080. — Режим доступа : <http://zhurnal.ape.relarn.ru/articles/2005/104.pdf>

12. Бекетов Н. В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция / Н. В. Бекетов // Экономический анализ: теория и практика. – 2008. – № 11 (116). – С. 13-16.
13. Бисикало Е. Э. Основные подходы к оценке конкуренции в переходной экономике / Е. Э. Бисикало // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). – 2011. – № 4. – Режим доступа : <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=8195>
14. Блинов А. Компетенции персонала в современной организации [Электронный ресурс] / А. Блинов. – Режим доступа : <http://www.e-executive.ru/community/articles/694102/?page=0>
15. Братолобов В.Б. Качество, ценность и конкурентоспособность – основные свойства продукции в системе эффективного промышленного производства / В.Б. Братолобов // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 10. – С. 15-19.
16. Брун М. Гиперконкуренция: характерные особенности, движущие силы и управление / М. Брун // Управленческие науки. — 1998. — № 3. — С. 105.
17. Брюхова О. Ю. К вопросу о сущности самообучающейся организации [Электронный ресурс] / О. Ю. Брюхова. – Режим доступа : <http://www.pandia.ru/text/77/274/1447.php>
18. Бубнова И. Ю. Перспективы предоставления услуг предприятиями автосервиса в регионе / И. Ю. Бубнова // Школа университетской науки: парадигма развития. – 2010. – № 1 (1). – Том II. – С. 331-337.
19. Бубнова И. Ю. Формирование локального рынка автосервисных услуг и факторы, влияющие на его развитие / И. Ю. Бубнова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2009. - № 1 (51). – С. 9-15.
20. Будрина Е. В. Организация маркетинговых исследований рынка для АТП / Е. В. Будрина // Автомобильный транспорт в условиях рыночных отношений : Сб. науч. трудов СПб. : СПбГИЭА, 1995. – С. 24-28.
21. Будрина Е. В. Потребительская оценка автосервиса в Санкт-Петербурге: логистические аспекты / Е. В. Будрина, И. Б. Фуксман // Логистика сегодня. – 2008. – № 2 (26). – С. 120-130.

22. Бурменко Т. Д. Сфера услуг : экономика : учеб. пособие : рек. учеб.-метод. центром «Клас. учеб.» / Т. Д. Бурменко, Н. Н. Даниленко, Т. А. Туренко ; под ред. Т. Д. Бурменко. – М. : Кнорус, 2007. – 322 с.
23. Бурменко Т. Д. Некоторые аспекты специфики деятельности и производства услуг автосервисных предприятий / Т. Д. Бурменко, Г. Г. Кузьминич // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2015. – № 4. – С. 85-93.
24. Бычков В. П. Конкурентоспособность предприятий и стратегии конкуренции на рынке автосервисных услуг / В. П. Бычков // Организатор производства. – 2011. – № 3. – С. 68-71.
25. Вирясов А. С. Выбор пути информатизации / А. С. Вирясов // Логинфо. – 2001. – №4. – С. 35-39.
26. Волгин В. В. Автосервис. Маркетинг и анализ : практич. пособие / В. В. Волгин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. — 496 с.
27. Волгин В.В. Автосервис: структура и персонал : практич. пособие / В.В. Волгин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. — 712 с.
28. Волгин В. В. Сколько автосервисов нужно стране? [Электронный ресурс] / В. В. Волгин. – Режим доступа : <http://volginvv.ru/skolko.htm>
29. Волгин В. В. Энциклопедия автосервиса. Секреты бизнеса / В. В. Волгин. – М.: Изд-во «Ось-89», 2009. – 544 с.
30. Ворожбит О. Ю. Конкурентные преимущества в системе конкурентных отношений организации [Электронный ресурс] / О. Ю. Ворожбит, А. А. Зайцева. – Режим доступа : <http://www.vvsu.ru>
31. Вэриан Х. Р. Микроэкономика. Промежуточный уровень. Современный подход : учебник для экон. спец. вузов / Х. Р. Вэриан ; пер. с англ. под ред. Н. Л. Фроловой. - М. : ЮНИТИ, 1997. – 767 с.
32. Гельвановский М. И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. – 1998. – №3. – С. 76.
33. Герасимова Е.А. Развитие инновационного потенциала предпринимательской структуры как фактора повышения ее конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Е. А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 4 (40). – Режим доступа : <http://m-economy.ru/art.php?nArtId=3813>

34. Голубков Е. П. Основы маркетинга / Е. П. Голубков. – М. : Дело и сервис, 2008. – 704 с.
35. Гончарук О. В. Управление транспортом: вопросы, теория и практика / О. В. Гончарук. – СПб : Наука, 1994. – 220 с.
36. Гордина Ю. В. Экономика транспортной отрасли: учеб. пособие / Ю.В. Гордина. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. – 175 с.
37. Горев В. П. Конструктивная конкуренция / В. П. Горев. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2002. – 144 с.
38. Гурков И. Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие для вузов / И. Б. Гурков. – М. : Дело, 2008. – 285 с.
39. Грант Р. М. Ресурсная концепция конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии / Р. М. Грант // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. – 2003. – Вып. 3. – С. 47-75.
40. Дедегкаев В. Х. Повышение конкурентоспособности предпринимательства на основе компетентностного подхода / В. Х. Дедегкаев, С. С. Камбердиева, Л. Б. Басиева // Terra Economicus. – 2013. – Том 11. – № 2. – Часть 3. – С. 63-67.
41. Демидова Л. С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике / Л. С. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. - № 2. – С. 24-32.
42. Демьянченко Н. В. Управление компетенцией персонала в системе обеспечения конкурентоспособности современной организации / Н. В. Демьянченко // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2009. – № 4. – С. 118-124.
43. Драгунова И. В. Оценка конкурентоспособности в сфере услуг / И. В. Драгунова // Экономический журнал. – 2010. – №19. – С. 43-48.
44. Жаров С.П. Основы маркетинга в автосервисе: учеб. пособие / С.П. Жаров. – Курган: Кург. гос. ун-т, 2002. –107 с.
45. Жуков В. Г. Определение понятия «конкурентоспособность» будущих рабочих и специалистов технического сервиса / В. Г. Жуков // СПО. – 2011. – №1. – С. 49-51.
46. Зайцев Н. Л. Экономика организации: учебник для вузов / Н. Л. Зайцев. – М. : Изд-во «Экзамен», 2004. – 624 с.
47. Зенина Э. Е. Конкурентные преимущества высокого порядка и ключевые компетенции компании как основа качества продукции в современных

- условиях / Э. Е. Зенина // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 1 (13). – С. 72-76.
48. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент / А. Т. Зуб. – М. : Проспект, 2007. – 432 с.
49. Иванова И. В. Факторы конкурентоспособности предпринимательских структур / И. В. Иванова // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012г.). – СПб : Реноме. – 2012. – С. 175-182.
50. Идрисов А. Б. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании / А. Б. Идрисов // Контроллинг в России. – 2002. – № 1. – Режим доступа : <http://business-plan.nm.ru/bp/index.htm>.
51. Ильина И. Е. Управление конкурентоспособностью предприятий автосервиса легковых автомобилей (на примере Республики Мордовия): монография / И. Е. Ильина, С. П. Бурланков, А. Е. Скворцов. – Саранск : Изд-во «Прогресс», 2007. – 235 с.
52. Ильина И. Е. Маркетинговый анализ рынка автосервисных услуг [Электронный ресурс] / И. Е. Ильина, А. Е. Скворцов // Теория и практика общественного развития. – 2010. – № 4. – Режим доступа : http://teoriapractica.ru/rus/files/arhiv_zhurnala/2010/4/ekonomika/ilina-skvorcov.pdf
53. Информация о работе отдела потребительского рынка товаров, услуг и ценообразования муниципального казенного учреждения «Администрация муниципального образования «Заларинский район» за 2014 г. [Электронный ресурс]. – Официальный сайт Администрации МО «Заларинский район». – Режим доступа : <http://www.zalari.ru/>
54. Каганов В. Ш. Компетенции предпринимательской структуры по обеспечению конкурентоспособности / В. Ш. Каганов // Нефть, газ и бизнес. – 2013. – № 1 (152). – С. 3-5.
55. Каганов В. Ш. Корпоративное обучение как фактор обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур / В. Ш. Каганов // Современная конкуренция. – 2011. – № 6 (30). – С. 101–107.
56. Казаков М. В. Роль конкурентоспособности персонала в конкуренции между субъектами предпринимательства / М. В. Казаков // Конкурентоспособность бизнеса. – 2010. – № 5 (23). – С. 45-52.

57. Калашников С. А. Формирование рынка автосервисных услуг / С. А. Калашников, Т. А. Галкина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2008. – № 10 (48). – С. 52-54.
58. Каменщиков А. Конкурентоспособность предприятия / А. Каменщиков // Управление качеством. – 2011. – № 10. – С. 44-49.
59. Кара А. Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: проблемы оценки конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг / А. Н. Кара // Российское предпринимательство. – 2009. – № 6 (2). – С. 84-90.
60. Каранович М. К. Основные направления планирования по обеспечению конкурентоспособности предприятий сферы услуг / М. К. Каранович // Современные тенденции в экономике и управлении : новый взгляд. – 2012. – № 17. – С. 241-246.
61. Карта глобального авторынка [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://www.autostat.ru/news/view/20192/>
62. Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестник СПбГУ. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 20-42.
63. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало. – СПб : Высш. шк. менеджмента, 2008. – 546 с.
64. Кашкирова И. А. Конкурентоспособность компании – оцениваем и управляем / И. А. Кашкирова // Российское предпринимательство. – 2009. – № 7 (2). – С. 70-75.
65. Кирцнер И. Конкуренция и предпринимательство / И. Кирцнер ; пер. с англ. под ред. проф. А. Н. Романова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 239 с.
66. Кликич Л. М. Эволюция сферы услуг: неравновесный подход [Электронный ресурс] / Л. М. Кликич. — Режим доступа : <http://www.e-rej.ru/Articles/2003/Klikitch.pdf> (дата обращения: 18.12.2013).
67. Комментарий к Гражданскому кодексу Российской Федерации части первой (постатейный) / отв. ред. О.Н. Садилов. – 2-е изд., испр. и доп., с исп. судебно-арбитражной практики. – М. : КОНТАКТ, ИНФА-М, 2005. – 940 с.
68. Компетенции, модель компетенций [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/varticle/kompetencii-model-kompetenciya>
69. Коновалов В. В. Развитие конкурентных преимуществ – основа успеха / В. В. Коновалов, И. В. Цомаева // ЭКО. – 2008. – № 6. – С. 115-129.

70. Кормнов Ю. Кооперация как фактор преодоления кризиса / Ю. Кормнов // Экономист. – 1999. – №7. – С. 28-36.
71. Корсун Т. А. Развитие предпринимательских структур в условиях изменяющейся конкурентной среды : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 / Т. А. Корсун. – Улан-Удэ, 2010. – 25 с.
72. Круг Э. А. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятий: позиции разных авторов / Э. А. Круг // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2008. – № 10 (48). – С. 96-99.
73. Ксенофонтова Е. Это модное слово: «компетенции». Что нужно, чтобы оно не было пустым звуком? [Электронный ресурс] / Е. Ксенофонтова. – Режим доступа : <http://www.tmconsult.ru/Inter/TMC/lib.nsf/0/04013D44751F198CC3257403004886C0>
74. Кудрявцев К. С. Конкурентоспособность экономического субъекта: теоретический аспект / К.С. Кудрявцев // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12 (1). – С. 22-26.
75. Кудрявцева Е. И. Компетенции и менеджмент: компетенции в менеджменте, компетенции менеджеров, менеджмент компетенций [Электронный ресурс] / Е. И. Кудрявцева // СПб : СЗИУ РАНХиГС, 2012. – 340 с. – Режим доступа : <http://www.ago-consult.ru/publications.htm/344>
76. Кудрявцева Е. И. Компетенция как ключевое понятие актуальной теории и практики менеджмента [Электронный ресурс] / Е. И. Кудрявцева // Управленческое консультирование. – 2011. – №2. – С. 140-148. – Режим доступа : <http://www.sziu.ru/publication/650/rossijskij-nauchno-prakticheskij-zhurnal-upravlencheskoe-konsultirovanie/>
77. Кузнецов Е. С. Техническая эксплуатация автомобилей / Е. С. Кузнецов. – М.: Наука, 2001. – 535 с.
78. Кузнецова Е. Ю. Оценка конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг по реализации конкурентных преимуществ : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Ю. Кузнецова. – Тольятти, 2006. – 28 с.
79. Кузьминич Г. Г. Государственное регулирование конкурентных отношений на региональном уровне / Г. Г. Кузьминич // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный универ-

- ситет экономики и права) (электронный журнал). – 2011. – № 2. – Режим доступа : <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=7777>
80. Кузьминич Г. Г. Компетентностный подход в развитии автосервисных предприятий / Г. Г. Кузьминич // Вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. – 2015. – №2. – С. 45-49.
81. Кузьминич Г. Г. Компетентностный подход к формированию конкурентных преимуществ предпринимательских структур / Г. Г. Кузьминич // Российская экономика в системе мировых хозяйственных связей: материалы междунар. науч. конф., Иркутск, 25 марта 2014г. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2014. – С. 36-42.
82. Кузьминич Г. Г. Конкурентоспособность предпринимательских структур малого и среднего бизнеса России / Г. Г. Кузьминич // Экономика, управление, финансы (II) : материалы междунар. науч. конф., декабрь 2012г. – Пермь : Меркурий, 2012. – С. 21-24.
83. Кузьминич Г. Г. Конкурентоспособность российских предприятий / Г. Г. Кузьминич // Современные проблемы экономической науки: материалы междунар. науч.-практ. конф. / под ред. В. И. Самарухи, В. П. Горева. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. – С. 153-158.
84. Кузьминич Г. Г. Методика оценки конкурентоспособности автосервисного предприятия на основе компетентностного подхода / Г. Г. Кузьминич // Научное обозрение. – 2015. – № 6. – С. 45-53.
85. Кузьминич Г. Г. О проблемах и принципах оценки конкурентоспособности предпринимательских структур / Г. Г. Кузьминич // Партнерство бизнеса и образования в инновационном развитии региона : материалы VIII междунар. науч.-практ. конф., 29 октября 2009г. – Тверь : Изд-во МЭСИ, 2009. – С. 45-48.
86. Кузьминич Г. Г. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур / Г. Г. Кузьминич // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). – 2011. – № 4. – Режим доступа : <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=8204>
87. Кураков Л. П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л. П. Кураков, В. Л. Кураков. – М. : Вуз и школа, 2001. – 720 с.
88. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. / К. Лавлок. – М.: Вильямс, 2005. – 1008 с.

89. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг : пер. с франц. / Ж. Ж. Ламбен. – СПб : Наука, 1996. – 589 с.
90. Лапшина С. В. Конкурентоспособность малого бизнеса в условиях глобализации / С.В. Лапшина // Вестник российской академии естественных наук. Серия экономическая. – 2009. – № 4. – С. 76-81.
91. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. – М. : Высш. образование, 2007. — 390 с.
92. Максимов С. Н. Управление деvelopeментам как бизнесом: стратегический аспект / С. Н. Максимов // Проблемы современной экономики. – 2010. – № 3 (35). – С. 191-195.
93. Малиновский М. В. Производственно-техническая инфраструктура предприятий автомобильного сервиса: уч. пособие / М. В. Малиновский, Н. Т. Тищенко. – Томск : Изд-во Том. гос. архит.-строит. ун-та, 2012. – 176 с.
94. Малыгина О. Ключевая компетенция компании как конкурентное преимущество / О. Малыгина // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 10. – С. 116-126.
95. Мансуров Р. Е. Современные проблемы управления конкурентоспособностью предприятий / Р. Е. Мансуров // Известия УрГЭУ. – 2009. – № 3 (25). – С. 31-35.
96. Марков О. Д. Станции технического обслуживания автомобилей / О.Д. Марков. – К. : Кондор, 2008. – 536 с.
97. Марюта А. Пути повышения эффективности финансово-экономического управления предприятиями и их конкурентоспособности / А. Марюта // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – № 8. – С. 40-48.
98. Маслова Н. В. Стратегический подход к управлению персоналом как фактор повышения конкурентоспособности организации / Н. В. Маслова // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития : материалы X Всероссийской научно-практической конференции, 5 февраля 2013 года. — СПб : СПбГУП, 2013. – С. 68-69.
99. Материалы. IV Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Научный потенциал студенчества в XXI веке». Том третий. Экономика. г. Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. 592 с.
100. Матисов А. А. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности автосервисного предприятия через кластерное управление [Электронный ресурс] / А. А. Матисов. – Режим доступа:

http://www.vfmgiu.ru/Nauchnoe-obschestvo-Feniks-1208/Nashi_publicacii/Formirovanie_strategii/index.html

101. Метлина А. Е. Конкурентоспособность российских предприятий / А. Е. Метлина // Вестник ТГПУ. – 2005. – Вып. 5 (49). – С. 60-63.
102. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М. : Альфа-Пресс, 2004. – 160 с.
103. Миротин Л. Б. Управление автосервисом: учебник для вузов / Под общ. ред. д.т.н. Л.Б. Миротина. – М. : Изд-во «Экзамен», 2004. – 320 с.
104. Митрофанова Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: уч.-практ. пос. / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2012. – 72 с.
105. Михалев В. Д. К вопросу оценки автосервисного предприятия В. Д. Михалев // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2011. – №4 (18). – С. 94-100.
106. Моисеева Ю. Основные положения оценки и пути обеспечения конкурентоспособности предприятий / Ю. Моисеева // Менеджмент сегодня. – 2005. – №6. – С. 15-20.
107. Мхеидзе Л. Р. Реализация компетентностного подхода в обучении руководителей высшего звена в современных организациях : автореф. дис. ... канд. социолог. наук / Л. Р. Мхеидзе. – Пятигорск, 2012. – 28 с.
108. Наумова О. Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О. Н. Наумова // Вектор науки ТГУ. – 2012. – № 1 (19). – С. 164-166.
109. Новицкая В. Д. Модификация и эмпирическая проверка методики измерения качества услуг Servqual применительно к банковским услугам / В. Д. Новицкая, Э. В. Новаторов // Маркетинг в сфере финансовых и страховых услуг. – 2012. – №01 (01). – С. 22-32.
110. Носырева И. Г. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами / И.Г. Носырева. – Иркутск, Изд-во БГУЭП, 2009. - С. 106-113.
111. Обзор рынка автосервиса в городе Нижнем Новгороде [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.snbc.ru
112. Обзор рынка автосервисов в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://wiki-work.ru/obzory-rynkov/obzor-rynka-avtoservisov-v-rossii.html>

113. Оболенский В. П. Российская экономика в глобальных мирохозяйственных связях: проблемы конкурентоспособности / В. П. Оболенский // Проблемы прогнозирования. – 2001. – №4. – С. 47-63.
114. Оковкина О. Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / О. Н. Оковкина, А. М. Чувайда // Экономический журнал. – 2010. – Том 19. – №3. – С. 37-42.
115. Олливые А. Международный маркетинг / А. Олливые, А. Дайан, Р. Урсе // Академия рынка: Маркетинг / пер. с фр. А. Дайан, Ф. Бруккерель и др. – М. : Экономика, 1993. – 560 с.
116. Пеньшин Н. В. Конкурентоспособность станций технического обслуживания и пути ее повышения [Электронный ресурс] / Н. В. Пеньшин. – Режим доступа : <http://window.edu.ru/resource/168/73168/files/penshin-a.pdf>
117. Перцовский Н. И. Международный маркетинг : учеб. пособие / Н. И. Перцовский, И. А. Спиридонов, С. В. Барсукова : Под ред. Н. И. Перцовского. – М. : Высшая школа, 2011. – 239 с.
118. Перспективы автосервиса [Электронный ресурс] : образовательный сайт «Фирменный автосервис». – Режим доступа : http://avto-barmashova.ru/perspektivi_avtoservisa/index.html
119. Петрова Г. Г. Проблемные вопросы конкурентоспособности предпринимательских структур / Г. Г. Петрова // Механизм деятельности хозяйствующих организаций в рыночных условиях: материалы междунар. науч.-практ. конф., 21 мая 2009г. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – С. 44-47.
120. Плишкин Д. С. Формирование и развитие конкурентоспособности малого и среднего бизнеса на региональном уровне : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Д. С. Плишкин. – М., 2009. – 25 с.
121. Попов С. А. Конкурентоспособная стратегия на основе корневых компетенций / С. А. Попов // Экономические стратегии. – 2010. – № 11. – С. 70-79.
122. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – с.
123. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. : учеб. пособие / М. Портер. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

124. Прахалад К. К. Ключевые компетенции корпораций (пер. с англ. Катькало В.С.) / К. К. Прахалад, Г. Хамел // Вестник СПбГУ. – 2003. – Сер. 8. – Вып. 3 (№ 24) – С. 18-41.
125. Прахалад К. К.. Создание ключевых компетенций и их использование / К. К. Прахалад. Под ред. Л. Фазйя, Р. Рэнделла; пер. с англ. // Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 587 с.
126. Предводителя М. Д. Основные тенденции развития российской сферы услуг / М. Д. Предводителя, О. Н. Балаева // Маркетинг услуг. – 2008. – № 04 (16). – С. 248-256.
127. Противостояние [Электронный ресурс]. – Официальный сайт аналитического агентства «Автостат». – Режим доступа : www.autostat.ru
128. Разработка стратегии развития [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : <http://strategy.ru/leaders>
129. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФА-М, 2005. – 480 с.
130. Редькина Е. Составлен рейтинг регионов по числу авто на 1000 жителей [Электронный ресурс] / Е. Редькина. – Режим доступа : <http://www.zr.ru/content/news/628830-sostavlen-rejting-regionov-po-chislu-avtomobilej-na-1000-zhitelej/>
131. Родермель Т. А. Гуманистический смысл применения компетентностного подхода как фактора самореализации личности в условиях рыночных отношений / Т. А. Родермель // Современные проблемы науки и образования. – 2011. – №6. – С. 1-8.
132. Романович Ж. А. Сервисная деятельность: учебник / Под общ. ред. проф. Ж.А. Романовича. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2006. — 284 с.
133. Российский авторынок: наступают темные времена [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : https://auto.mail.ru/article/47515-rossiiskii_avtorynok_nastupayut_temnyye_vremena/
134. Россия приехала второй [Электронный ресурс] : сайт. – Режим доступа : http://www.gazeta.ru/auto/2014/01/10_a_5843493.shtml

135. Рубин Ю. Б. Конкуренция : упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю. Б. Рубин. – 3-е репр. Изд. – М. : Макет ДС, 2010. – 464 с.
136. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции / Ю. Б. Рубин // Современная конкуренция. – 2010. – №3. – С. 38-65.
137. Рубин Ю. Б. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора / Ю.Б. Рубин // Общество и экономика. – 2005. – № 2. – С. 65-83.
138. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. / Ю. Б. Рубин. – 7-е изд., перераб. и доп. – М. : Маркет ДС, 2008. – 608 с.
139. Рутгайзер В. М. Сфера услуг: новая концепция развития / В. М. Рутгайзер, Т. И. Корягина, Т. И. Арбузова. – М. : Экономика, 1990. – 159 с.
140. Ряховский А. А. Формирование рынка автосервисных услуг (на примере г. Москвы) : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. А. Ряховский. – М. : РГБ, 2003. – 163 с.
141. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы: ученик / Н.А. Савельева // Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.
142. Садохин А. П. Сервисология: человек и его потребности: учеб. пособие / А. П. Садохин. – 2-е изд., стер. – М. : Изд-во «Омега-Л», 2010. – 141 с.
143. Сартан Г. Компетенции и система их использования / Г. Сартан // СКИП. – 2011. – № 12. – С. 63-66.
144. Сафиуллин Н. З. Управление конкурентоспособностью предприятий / Н.З. Сафиуллин, Л.Н. Сафиуллин // Монография. – Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2008. – С. 27. (189 с.)
145. Сафиуллин Н. З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность: монография / Н. З. Сафиуллин, Л. Н. Сафиуллин. – Казань: Изд-во Казанск. Ун-та, 2002. 104 с.
146. Сенге П. Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М.: Олимп-бизнес, 2003.
147. Сепиашвили Д. С. Нам умные тоже нужны / Д. С. Сепиашвили // Российское предпринимательство. – 2006. – №9. – С. 63-65.
148. Сербиновский Б. Ю. Экономика автосервиса. Создание автосервисного участка на базе действующего предприятия / Б. Ю. Сербиновский, Л. И.

- Колоскова, А. А. Напхоненко, Н.В. Напхоненко. – М. : ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2006. – 432 с.
149. Скобкин С. С. Компетентностный подход в развитии предприятий индустрии гостеприимства С. С. Скобкин // Российское предпринимательство. 012. – №24 (222). -2012. – С. 197-201.
150. Смирнов В. В. Особенности формирования региональной системы обеспечения конкурентоспособного производства / В. В. Смирнов, В. Л. Семенов // Региональная экономика: теория и практика. – 2008. – № 13 (70). – С. 9-19.
151. Смирнов Э. А. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов / Э. А. Смирнов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 271 с.
152. Смольянова Е. Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е. Л. Смольянова, В. Б. Малицкая // Вестник ТГУ. – 2009. – Вып. 2 (70). – С. 336-344.
153. Соколов А. М. Развитие системы управления конкурентоспособностью предприятий автосервиса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. М. Соколов. – СПб, 2009. – 20с.
154. Сорвина Т. А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур с учетом фактора корпоративной компетенции : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Т.А. Сорвина. – СПб, 2008. – 26 с.
155. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России : учеб. пособие / И. А. Спиридонов. – М. : Инфра-М, 1997. – 170 с.
156. Статистический ежегодник Автомобильный транспорт Иркутской области в 2012г. : стат. сб. / Иркутскстат – Иркутск, 2013. – 36с.
157. Стоимость владения автомобилем в России. Ежегодное исследование PwC [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.pwc.ru/ru/automotive/
158. Стрыгина В. В. Практика создания моделей компетенций / В. В. Стрыгина, Е. В. Виноградова // Социальная психология и общество. – 2012. – № 3. – С. 129-149.
159. Субаева А. К. Оценка конкурентоспособности услуг предприятий технического сервиса АПК / А.К. Субаева // Вестник Ульяновской государственной сельскохозяйственной академии. – 2013. - № 1(21) – С. 168-172.

160. Сысоева Е. А. Конкурентные преимущества предприятия: эволюция и источники формирования / Е. А. Сысоева // Вопросы экономики и права. – 2011. – №5. – С. 47-51
161. Терентьев Н. Е. Риски инновационного развития и повышение конкурентоспособности компании / Н. Е. Терентьев // Современная конкуренция. – 2008. – № 3 (9). – С. 69-77.
162. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд: пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
163. Томпсон А. А. (мл.) Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / А. А. Томпсон (мл.), А. Дж. Стрикленд III. – М. : ИНФА-М, 2001 – 412 с.
164. Трофимова Я. В. Определение конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Я. В. Трофимова. – Ярославль, 1998. – 30 с.
165. Туревский И. С. Экономика и управление автотранспортным предприятием: учеб. пособие / И. С. Туревский. — М.: Высшая школа, 2005. — 222 с.
166. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям: пер. с англ. Н. Друговейко, 3-е изд. – М.: Изд-во ГИППО, 2008. – 228 с.
167. Управление автосервисом: учебное пособие для вузов / Под общ. ред. Д.т.н., проф. Л. Б. Миротина. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – 320 с.
168. Управление ростом и конкурентоспособностью российских компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.amr.ru/doc771.html>
169. Упреждающее управление + Моделирование + Самообучающиеся предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://life-prog.ru/1_23793_uprezhdayushchee-upravlenie-modelirovanie--samoobuchayushchiesya-predpriyatiya.html
170. Усуфов М. М. Современные особенности развития автосервиса / М. М. Усуфов, О.В. Маковецкая-Абрамова // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2012. – № 2 (20). – С. 55-60.

171. Фастовцев Т. Ф. Организация технического обслуживания и ремонта легковых автомобилей: учебник для техникумов / Т. Ф. Фастовцев. – М. : Транспорт, 1982. – 224 с.
172. Фасхиев Х. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. Фасхиев // Проблемы теории и практики управления. – 2008. – №2. – С. 71/
173. Фатхутдинов Р. А. Организация производства : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 544 с.
174. Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. 2-е изд., перераб. и доп. / Р. А. Фатхутдинов. – СПб : Питер, 2002. – 448 с.
175. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. – 2-е изд., испр. и доп. / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
176. Филобокова Л. Ю. Методические подходы к оценке конкурентоспособности и предпринимательского риска в малом предпринимательстве / Л. Ю. Филобокова // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 5 (134). – С. 24-30.
177. Филобокова Л. Ю. Сущность и методические подходы к оценке рыночной устойчивости малого предпринимательства / Л. Ю. Филобокова // Аудит и финансовый анализ. – 2008. – № 4. – С. 223-228.
178. Хамел Г. Стратегическая гибкость / Г. Хамел, К. К. Прахалад, Г. томас, Д. О'Нил. – СПб. : Питер, 2005. – 384 с.
179. Химич Ю. С. Конкурентоспособность фирмы и лояльность клиентов / Ю. С. Химич // Российское предпринимательство. – 2011. – № 8 (2). – С. 55-60.
180. Ходкинсон Дж. П. Компетентная организация: психологический анализ процесса стратегического менеджмента : пер. с англ. / Дж. П. Ходкинсон, П. Р. Сперроу. – Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
181. Хорев А. И. Мониторинговый анализ как информационная основа социально- экономического управления предприятием (на примере Воронежской области) / А. И. Хорев, В. П. Воронин, Т. И. Овчинникова, О. М. Гоз // Менеджмент сегодня. – 2002. - №3. – С. 64-69.
182. Худоркомофф А. Конкурентоспособность российских предприятий: микроэкономический подход [Электронный ресурс] / А. Худоркомофф. –

- Режим доступа :
- http://www.recep.ru/files/documents/competitiveness_Khoudokormoff_ru.pdf
183. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В. В. Царев, А. А. Кантарович, В. В. Черныш. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 799 с.
184. Цветкова В. И. Методы аутсорсинга в управлении конкурентоспособностью предприятий автосервиса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. И. Цветкова. – СПб, 2007. – 24 с.
185. Чайников В. Конкурентоспособность – не только качества / В. Чайников // Управление качеством. – 2008. – № 11. – С. 40-42.
186. Черников А. В. Планирование развития конкурентоспособности предприятия / А. В. Черников // Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 6. Экономика. – 2007. – №3. – С. 57-66.
187. Чернов Д. В. Принципиальны ли отличия бизнес-моделей компаний, производящих товары, от бизнес-моделей компаний, оказывающих услуги / Д. В. Чернов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №3. – С. 132-139.
188. Шкляр И. Автосервис ждет... [Электронный ресурс] / И. Шкляр. – Режим доступа : <http://catalog.autodela.ru/article/view/951>
189. Шуклецов А. Э. Маркетинги конкурентоспособность на рынке морских перевозок/ А. Э. Шуклецов // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2002. – №3 (39). – С. 50-58.
190. Экономическая энциклопедия / ред. Л. И. Абалкин. – М. : Экономика, 1999. – 1055 с.
191. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М. : АКАЛИС, 1996. – 272 с.
192. Юданов А. Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований / А. Ю. Юданов. – М. : Финансовая компания «ИНТРАСТ»; КНОРУС, 2007. – 464 с.
193. Юдкевич М. М. Издержки измерения и эффективность института посредников на рынке доверительных товаров / М. М. Юдкевич // Экономический журнал ВШЭ. – 2003. – № 3. – С. 358 – 378.
194. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. Barney // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17. – №1.

195. Cheetham G. The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches [Электронный ресурс] / G. Cheetham, Dg. Chivers. – Режим доступа: <http://www.smithsrisca.demon.co.uk/PSY/cheethametal1998.html>
196. Deist le F.D. What Is Competence? / Francoise Delamare Le Deist, J. Winterton // Human Resource Development International. – 2005. – March. – Vol. 8. – № 1. – P. 27–46.
197. Hamel G. Competing for the Future / G. Hamel, C. K. Prahalad // Harvard Business School Press. Boston (Mass.). – 1994. – P. 10.
198. Lerner E. P. Business Policy: Text and Cases / E. P. Lerner, C. R. Christensen, K. R. Andrews, W. D. Guth. – Homewood, IL: Irwin, 1965.
199. Norris N. The Trouble with Competence / N. Norris // Cambridge, Journal of Education. – 1991. – Vol. 21/3. – P. 224-331.
200. Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. V. 68. – 1990. – №. 3. – P. 79-91.
201. Stoof A. Что есть компетенция? Конструктивистский подход как выход из замешательства [Электронный ресурс] / A. Stoof, R. L. Martens, Jeroen J.G. van Merriënboer. Пер. с англ. Е. Орел. – Режим доступа : <http://hr-portal.ru/article/chto-est-kompetenciya-konstruktivistskiy-podhod-kak-vygod-iz-zameshatelstva>

Рейтинг регионов РФ по обеспеченности автомобилями на тысячу жителей [130]

№ п/п	Регион России	На 01.01.2013г.	На 01.01.2013г.	Изменение, %
1	Приморский край	547	572	4,6
2	Камчатский край	453	458	1,1
3	Калужская область	321	344	7,2
4	Московская область	323	340	5,3
5	Калининградская область	318	336	5,7
6	Псковская область	313	334	6,7
7	Республика Карелия	311	329	5,8
8	Рязанская область	292	312	6,8
9	Тюменская область	292	312	6,8
10	Город Москва	297	311	4,7
11	Оренбургская область	288	308	6,9
12	Город Санкт-Петербург	295	308	4,4
13	Мурманская область	282	303	7,4
14	Сахалинская область	282	297	5,3
15	Республика Хакасия	278	295	6,1
16	Белгородская область	274	294	7,3
17	Смоленская область	271	293	8,1
18	Орловская область	270	293	8,5
19	Тамбовская область	267	293	9,7
20	Тверская область	273	290	6,2
21	Новгородская область	270	289	7,0
22	Ленинградская область	271	288	6,3
23	Краснодарский край	273	287	5,1
24	Тульская область	267	287	7,5
25	Самарская область	270	286	5,9
26	Иркутская область	268	285	6,3
27	Омская область	266	284	6,8
28	Магаданская область	269	283	5,2
29	Республика Татарстан	261	283	8,4
30	Новосибирская область	267	281	5,2
31	Красноярский край	263	280	6,5
32	Липецкая область	260	280	7,7
33	Воронежская область	255	279	9,4
34	Вологодская область	263	278	5,7
35	Ростовская область	260	278	6,9
36	Курганская область	258	274	6,2
37	Саратовская область	256	273	6,6
38	Томская область	253	272	7,5
39	Челябинская область	253	267	5,5
40	Курская область	250	267	6,8
41	Республика Коми	245	266	8,6
42	Астраханская область	252	266	5,6
43	Республика Адыгея	252	263	4,4
44	Свердловская область	243	258	6,2
45	Республика Башкортостан	237	258	8,9
48	Еврейская автономная область	232	254	9,5

Окончание прил. 1

№ п/п	Регион России	На 01.01.2013г.	На 01.01.2013г.	Изменение, %
47	Алтайский край	241	253	5,0
48	Ставропольский край	237	248	4,6
49	Удмуртская Республика	227	248	9,3
50	Забайкальский край	234	247	5,6
51	Ульяновская область	228	247	8,3
52	Костромская область	232	245	5,6
53	Волгоградская область	232	245	5,6
54	Пензенская область	224	242	8,0
55	Нижегородская область	224	241	7,6
56	Владимирская область	221	235	6,3
57	Архангельская область	217	234	7,8
58	Амурская область	225	234	4,0
59	Ярославская область	203	226	11,3
60	Кемеровская область	209	225	7,7
61	Республика Северная Осетия-Алания	212	222	4,7
62	Республика Мордовия	206	222	7,8
63	Кировская область	215	221	2,8
64	Республика Калмыкия	208	213	2,4
65	Республика Алтай	200	210	5,0
66	Пермский край	203	209	3,0
67	Брянская область	189	207	9,5
68	Кабардино-Балкарская Республика	194	204	5,2
69	Хабаровский край	190	203	6,8
70	Республика Бурятия	185	201	8,6
71	Ивановская область	176	195	10,8
72	Чувашская Республика	174	192	10,3
73	Республика Саха (Якутия)	173	187	8,1
74	Республика Марий Эл	163	181	11,0
75	Республика Тыва	163	171	4,9
76	Республика Дагестан	150	158	5,3
77	Карачаево-Черкесская Республика	145	155	6,9
78	Республика Ингушетия	115	123	7,0
79	Чеченская Республика	113	117	3,5
80	Чукотский автономный округ	67	70	4,5
	Российская Федерация	257	274	6,6

Анализ спроса на группы деталей автомобилей, ремонтируемых на исследуемых
предприятиях автосервиса

Группы агрегатов	Узлы и детали	Спрос внутри групп, %	Доля в общем спросе, %
Электрооборудование	Генератор	15	10
	Система зажигания	30	
	Система освещения	20	
	Указатели поворота	20	
	Система запуска	15	
	Итого	100	
Кузов	Оперение	30	10
	Детали кузова	30	
	Стекла	20	
	Внутренние детали	20	
	Итого	100	
Ремонт двигателя	Основные части двигателя	20	10
	Система выпуска газов	10	
	Система охлаждения	20	
	Система смазки	20	
	Система питания	30	
	Итого	100	
Ремонт ходовой части	Сцепление	35	30
	Тормоза	15	
	Полуоси	10	
	Коробка передач	15	
	Дифференциал	10	
	Карданная передача	15	
	Итого	100	
Ремонт подвески	Подвеска и колеса	50	40
	Рулевое управление	50	
	Итого	100	
Всего			100

Анкета для автовладельцев

Уважаемые автовладельцы!

Проводится мониторинг общественного мнения с целью выяснения предпочтений клиентов в области технического обслуживания и ремонта автомобиля. Будем надеяться, что полученные сведения позволят нам увеличить перечень услуг, оказываемых клиентам и улучшить их качество.

1. Ваш пол _____ мужской женский (нужное подчеркнуть)

2. Ваш возраст _____ (укажите полное число лет)

3. Сфера деятельности _____

4. Величина вашего дохода: высокий средний минимальный (нужное подчеркнуть)

5. Каким количеством автомобилей владеет Ваша семья?

- одним
- двумя
- более двух

6. Машиной какого класса Вы владеете?

- грузовой
- легковой

7. Машиной какой марки Вы владеете?

- отечественной
- иностранной

8. Сколько лет Вашему автомобилю?

- менее 1 года
- 1-3 года
- 3-5 лет
- 5-10 лет
- более 10 лет

9. Как часто Вы пользуетесь услугами автосервиса?

- не пользуюсь
- 1 раз в год и реже
- 2-3 раза в год
- 4-6 раз в год
- раз в месяц и чаще

10. Где Вы обычно производите ремонт автомобиля:

- на известных станциях технического обслуживания (являюсь постоянным клиентом)
- на любых станциях технического обслуживания
- своими силами

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

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

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

- до 500 руб.
- 501-1000 руб.
- 1001-1500 руб.
- 1501-3000 руб.
- Более 3000 руб.

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

- рекомендации друзей и знакомых
- наружная реклама
- реклама в СМИ
- интернет
- другое, указать: _____

14. Какими качествами должен обладать автосервис и его сотрудники:

- доброжелательное и вежливое отношение
- получение квалифицированной консультации
- наличие современного оборудования
- широкий ассортимент услуг
- опыт работы на рынке
- доступный уровень цен
- соблюдение сроков ремонта
- удобный подъезд
- необходимость определения стоимости ремонта до его начала
- другое, указать что _____

15. Услугами какого автосервиса Вы пользуетесь наиболее часто: _____

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!!!

ПРИЛОЖЕНИЕ 4**Анкета для владельцев и работников автосервисов****Уважаемые владельцы и работники автосервисов!**

Проводится мониторинг общественного мнения с целью выяснения проблем в области технического обслуживания и ремонта автомобилей. Мы надеемся, что полученные сведения позволят нам сделать ценные выводы и сформировать рекомендации.

1. Ваш возраст _____ (укажите полное число лет)

2. Ваше образование:

- высшее (техническое)
- высшее (другое)
- средне-специальное (средне-техническое)
- среднее

3. Довольны ли Вы работой вашего автосервиса?

- да
- скорее да, чем нет
- скорее нет, чем да
- нет

4. Какими источниками Вы пользуетесь для информирования клиентов?

- наружная реклама
- реклама в СМИ
- интернет
- другое, указать: _____

5. Какими качествами должен обладать автосервис и его сотрудники:

- качественный ремонт
- доброжелательное отношение
- культура обслуживания
- чистота
- наличие современного оборудования
- наличие склада запчастей
- ассортимент услуг
- опыт работы на рынке
- доступный уровень цен
- скорость выполнения работ
- удобный подъезд
- автосервис должен быть рядом с домом
- другое, указать _____

6. Укажите основные проблемы, с которыми сталкивается Ваш автосервис:

- Отсутствие квалифицированного персонала
- Постоянный рост цен
- Отсутствие необходимого оборудования
- Отсутствие необходимых запчастей
- Отсутствие клиентов

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Результаты применения модифицированной методики «SERVQUAL»
в автосервисе «СТОлица»

Критерий	Ожидание (Е)	Восприятие (Р)	Качество (Q)	Важность	Оценка
М1 Фасад здания автосервиса имеет вид, привлекающий внимание	4,23	3,73	-0,50	0,09	-0,05
М2 Интерьеры помещений в отличном состоянии	4,15	4,31	0,15		0,01
М3 Имеет современное оборудование и инструмент	4,85	4,81	-0,04		-0,003
М4 Наличие рекламных материалов, стендов	4,46	3,23	-1,23		-0,11
М5 Опрятный внешний вид персонала	4,35	4,50	0,15		0,01
Н6 Выполняет обещания исполнить услугу к назначенному времени	4,85	4,31	-0,54	0,12	-0,06
Н7 Автосервис избегает ошибок и неточностей в процессах оказания услуг	4,65	4,23	-0,42		-0,05
Н8 Услуги предоставляются клиентам в срок	4,69	4,46	-0,23		-0,03
Н9 Персонал оказывает услуги быстро и оперативно	4,00	4,23	0,23		0,03
Н10 Часы работы удобны для всех клиентов	3,73	4,69	0,96		0,12
ОП11 Если у клиентов случаются проблемы, то персонал пытается их решить	4,35	4,65	0,31	0,06	0,02
ОП12 Персонал быстро реагирует на просьбы клиентов	4,12	4,54	0,42		0,03
ОП13 Персонал «контактной зоны» способен создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами	3,81	4,23	0,42		0,03
ОП14 Персонал демонстрирует вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам	3,62	3,46	-0,15		-0,01
ОП15 Проявление индивидуального подхода к клиенту	4,27	3,81	-0,46		-0,03
Ц16 Оплаченная стоимость ремонта соответствует полученному результату	4,35	4,27	-0,08	0,23	-0,02
Ц17 Оплаченная цена за ремонт ниже цены конкурентов за этот же ремонт	4,31	4,19	-0,12		-0,03
Ц18 Стоимость оказанной услуги приемлема и не обременительна для моего бюджета	4,62	4,69	0,08		0,02
319 Необходимая для ремонта запасная часть была в наличии	4,50	3,50	-1,00	0,17	-0,17
320 Затраты времени на поиск автосервиса оправдались	3,65	4,19	0,54		0,09
ЭР21 Установлена новая запасная часть с лучшими характеристиками взамен старой	4,42	4,23	-0,19	0,33	-0,06
ЭР22 Изменение конструкции способствует улучшению эксплуатационных характеристик	3,96	4,27	0,31		0,10
ЭР23 Дополнительно установленное оборудование (деталь) снижает стоимость владения автомобилем	4,15	4,42	0,27		0,09
ЭР24 Автомобиль получен без повреждений	4,96	5,00	0,04		0,01
Сумма:					-0,0646

Результаты применения модифицированной методики «SERVQUAL»
в автосервисе «Брулекс»

Критерий	Ожидание (Е)	Восприятие (Р)	Качество (Q)	Важность	Оценка	
М1	Фасад здания автосервиса имеет вид, привлекающий внимание	4,26	4,52	0,26	0,09	0,02
М2	Интерьеры помещений в отличном состоянии	4,04	4,22	0,17		0,02
М3	Имеет современное оборудование и инструмент	4,78	4,87	0,09		0,01
М4	Наличие рекламных материалов, стендов	4,30	4,26	-0,04		-0,004
М5	Опрятный внешний вид персонала	4,17	4,22	0,04		0,004
Н6	Выполняет обещания исполнить услугу к назначенному времени	4,61	4,30	-0,30	0,12	-0,04
Н7	Автосервис избегает ошибок и неточностей в процессах оказания услуг	4,65	4,26	-0,39		-0,05
Н8	Услуги предоставляются клиентам в срок	4,70	4,61	-0,09		-0,01
Н9	Персонал оказывает услуги быстро и оперативно	4,26	4,57	0,30		0,04
Н10	Часы работы удобны для всех клиентов	3,78	4,74	0,96		0,11
ОП11	Если у клиентов случаются проблемы, то персонал пытается их решить	4,35	4,65	0,30	0,06	0,02
ОП12	Персонал быстро реагирует на просьбы клиентов	3,96	4,74	0,78		0,05
ОП13	Персонал «контактной зоны» способен создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами	3,87	4,26	0,39		0,02
ОП14	Персонал демонстрирует вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам	3,35	3,52	0,17		0,01
ОП15	Проявление индивидуального подхода к клиенту	4,35	4,30	-0,04		-0,003
Ц16	Оплаченная стоимость ремонта соответствует полученному результату	4,35	4,26	-0,09	0,23	-0,02
Ц17	Оплаченная цена за ремонт ниже цены конкурентов за этот же ремонт	4,48	5,00	0,52		0,12
Ц18	Стоимость оказанной услуги приемлема и не обременительна для моего бюджета	4,65	4,83	0,17		0,04
319	Необходимая для ремонта запасная часть была в наличии	4,35	4,61	0,26	0,17	0,04
320	Затраты времени на поиск автосервиса оправдались	3,65	4,30	0,65		0,11
ЭР21	Установлена новая запасная часть с лучшими характеристиками взамен старой	4,35	3,83	-0,52	0,33	-0,17
ЭР22	Изменение конструкции способствует улучшению эксплуатационных характеристик	4,04	3,91	-0,13		-0,04
ЭР23	Дополнительно установленное оборудование (деталь) снижает стоимость владения автомобилем	4,43	3,74	-0,70		-0,23
ЭР24	Автомобиль получен без повреждений	4,87	4,91	0,04		0,01
Сумма:						0,0657

Результаты применения модифицированной методики «SERVQUAL»
на СТО «Алекс»

Критерий	Ожидание (Е)	Восприятие (Р)	Качество (Q)	Важность	Оценка	
M1	Фасад здания автосервиса имеет вид, привлекающий внимание	4,75	5,00	0,25	0,09	0,02
M2	Интерьеры помещений в отличном состоянии	4,30	4,65	0,35		0,03
M3	Имеет современное оборудование и инструмент	4,80	4,90	0,10		0,009
M4	Наличие рекламных материалов, стендов	4,40	4,55	0,15		0,01
M5	Опрятный внешний вид персонала	4,35	4,40	0,05		0,005
H6	Выполняет обещания исполнить услугу к назначенному времени	4,65	4,40	-0,25	0,12	-0,03
H7	Автосервис избегает ошибок и неточностей в процессах оказания услуг	4,65	4,35	-0,30		-0,04
H8	Услуги предоставляются клиентам в срок	4,75	4,65	-0,10		-0,01
H9	Персонал оказывает услуги быстро и оперативно	3,85	4,15	0,30		0,04
H10	Часы работы удобны для всех клиентов	3,85	4,20	0,35		0,04
ОП11	Если у клиентов случаются проблемы, то персонал пытается их решить	4,35	4,50	0,15	0,06	0,01
ОП12	Персонал быстро реагирует на просьбы клиентов	4,05	4,40	0,35		0,02
ОП13	Персонал «контактной зоны» способен создать атмосферу доверия и взаимопонимания при установлении контакта с клиентами	3,85	4,05	0,20		0,01
ОП14	Персонал демонстрирует вежливость и доброжелательность по отношению к клиентам	3,95	4,05	0,10		0,01
ОП15	Проявление индивидуального подхода к клиенту	4,50	3,80	-0,70		-0,042
Ц16	Оплаченная стоимость ремонта соответствует полученному результату	4,55	4,40	-0,15	0,23	-0,03
Ц17	Оплаченная цена за ремонт ниже цены конкурентов за этот же ремонт	4,30	4,40	0,10		0,02
Ц18	Стоимость оказанной услуги приемлема и не обременительна для моего бюджета	4,65	4,70	0,05		0,01
319	Необходимая для ремонта запасная часть была в наличии	4,50	4,75	0,25	0,17	0,04
320	Затраты времени на поиск автосервиса оправдались	3,65	4,40	0,75		0,13
ЭР21	Установлена новая запасная часть с лучшими характеристиками взамен старой	4,35	4,25	-0,10	0,33	-0,03
ЭР22	Изменение конструкции способствует улучшению эксплуатационных характеристик	3,95	3,85	-0,10		-0,03
ЭР23	Дополнительно установленное оборудование (деталь) снижает стоимость владения автомобилем	4,25	3,65	-0,60		-0,20
ЭР24	Автомобиль получен без повреждений	4,95	4,90	-0,05		-0,02
Сумма:						-0,0235