

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

УДК 339.137: 656.062: 656.07



ГОРОДЕЦЬКИЙ МИКОЛА ЯРОСЛАВОВИЧ

**УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ
ПІДПРИЄМСТВ АВТОСЕРВІСУ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Тернопіль – 2020

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Тернопільському національному економічному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Мазур Володимир Степанович,
Тернопільський національний економічний університет, доцент кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу.

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Гречан Алла Павлівна,
Національний транспортний університет,
професор кафедри економіки;

кандидат економічних наук, доцент
Миколайчук Ірина Павлівна,
Київський національний торговельно-економічний університет,
доцент кафедри менеджменту.

Захист відбудеться 5 червня 2020 року об 14⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 58.082.03 у Тернопільському національному економічному університеті за адресою: 46009 м. Тернопіль, вул. Львівська, 11а, зал засідань.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Тернопільського національного економічного університету за адресою: 46009 м. Тернопіль, вул. Бережанська, 4.

Автореферат розісланий 5 травня 2020 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради,
кандидат економічних наук, доцент



І. Я. Омецінська

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища, яке останніми десятиліттями характеризується кардинальними і фундаментальними змінами, а саме: глобалізацією і зростанням міжнародних ринків; надшвидким обміном інформацією та доступом до неї; високим рівнем комунікацій; розвитком технологій, що загалом сприяє швидкому і прогресивному розвитку соціальних і, як наслідок, економічних потреб, темп змін яких перевищує природній ріст соціальних та економічних систем. Основними тенденціями розвитку підприємств автосервісу є приплив іноземного капіталу, формування нових економічних зв'язків, інтеграція ринку автосервісних послуг України в європейський і світовий ринок. Наслідками цієї інтеграції стало суттєве зростання вітчизняного автомобільного парку, зміна його структури, поява на авторинку значної кількості нових суб'єктів – малих і спільних підприємств, представників великих іноземних автомобільних концернів, що, своєю чергою, сприяло зростанню конкуренції на ринку автосервісних послуг. Водночас позитивна динаміка розвитку автосервісу постійно супроводжується непередбачуваними змінами, насамперед, пов'язаними з економічною ситуацією в Україні.

Особливістю розвитку конкуренції на ринку автосервісних послуг є те, що вона значною мірою передбачає формування кожним підприємством найбільш привабливого комплексу послуг. Осмислення специфіки автосервісної галузі в сфері конкурентної боротьби, а саме концентрація зусиль одночасно на всіх елементах комунікації зі споживачами автосервісних послуг, зумовило необхідність дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Значний внесок у дослідження проблем визначення, оцінювання та управління конкурентоспроможністю зробили зарубіжні вчені: С. Брю, Ф. Еджурта, Ф. Котлер, А. Курно, К. Макконнелл, Дж. Міль, А. Маршалл, М. Портер, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Сміт, Р. А. Фатхутдінов, А. Томпсон, Ф. А. фон Хайек, А. Чандлер, Е. Чемберлен, Й. Шумпетер та інші. Цьому питанню приділили увагу чимало відомих українських фахівців, зокрема: О. А. Бабанчикова, С. П. Гаврилюк, О. О. Градінарова, А. П. Гречан, Б. Є. Квасюк, В. М. Кузьомко, С. М. Клименко, В. С. Мазур, І. П. Миколайчук, Т. В. Омеляненко, А. М. Поручник, І. М. Репіна, Г. Г. Савіна, О. П. Савіцька, І. Ю. Сіваченко, Я. М. Столярчук, А. Ю. Юданов та інші.

Наукові напрацювання вказаних вчених відіграють важливу роль у дослідженні конкурентоспроможності підприємств, однак недостатньо з'ясовано сутність конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, не виокремлено загальні та специфічні її риси, відсутні універсальні комплексні моделі діагностики та стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Все це зумовило актуальність обраної теми дослідження, постановку її мети та завдань.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт

Тернопільського національного економічного університету за темою: «Управління потенціалом як умова соціально-економічного розвитку сучасних підприємств» (державний реєстраційний номер 0118U003174), в рамках якої автором визначено загальні інструменти, що формують конкурентний потенціал підприємств в сучасних умовах; госпдоговірними темами: «Оптимізація формування та ефективність використання фінансових ресурсів підприємства» (державний реєстраційний номер 0119U102442), в рамках якої автором окреслено загальні підходи до планування інноваційного розвитку підприємств з урахуванням їх конкурентних переваг; «Удосконалення системи управління конкурентоспроможністю автосервісу (державний реєстраційний номер 0120U100705), де автором визначено загальні та специфічні аспекти управління конкурентоспроможністю автосервісу.

Мета та завдання дослідження. Мета наукового дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень та розробці методичних і практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Досягнення визначеної мети зумовило постановку та вирішення таких завдань:

- дослідити концептуальні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств у сфері автосервісу;
- узагальнити сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств та виокремити особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу;
- проаналізувати тенденції розвитку підприємств автосервісу в Україні, оцінити чинники впливу на рівень їх конкурентоспроможності та визначити напрями реалізації стратегії формування конкурентоспроможності автосервісних послуг;
- розробити методичні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств автосервісу та визначити інструменти її забезпечення;
- запропонувати модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг та виробничих потужностей підприємств автосервісу;
- запропонувати концептуальну модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу та визначити важелі маркетингової комунікації і критерії їх комунікаційного впливу;
- удосконалити інтегральну оцінку ефективності діяльності підприємств автосервісу за напрями на основі розробки моделі взаємодії з цільовою аудиторією підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

Предметом дослідження є теоретичні положення, науково-методичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Методи дослідження. Основними методами наукового дослідження є статистичний, експертний, порівняльно-описовий, системно-структурний, метод експертних оцінок – для визначення структурно-функціональних взаємозв'язків основних характеристик конкурентоспроможності, а також наукових важелів маркетингової комунікації і критеріїв їх комунікаційного

впливу; матричний метод – для вибору стратегії взаємодії підприємства зі споживачем; метод імітаційного моделювання – для прогнозування конкурентоспроможного потенціалу підприємств автосервісу та визначення оптимального набору інструментарію для забезпечення їх конкурентоспроможності; метод регресійного аналізу – для прогнозування рівня ефективності комунікаційної діяльності підприємств автосервісу; SWOT аналізу – для виявлення параметрів зовнішніх та внутрішніх детермінантів впливу на діяльність підприємств; PEST- для визначення ключових факторів для вибору стратегії конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Математичні розрахунки виконувалися за допомогою комп'ютерних програм Microsoft Excel та Mathcad.

Інформаційною базою дослідження стали дисертаційні дослідження, монографії, наукові статті, доповіді провідних фахівців на науково-практичних конференціях щодо управління конкурентоспроможності підприємств; закони та інші нормативно-правові документи; офіційні матеріали Державної служби статистики; дані звітності вітчизняних підприємств автосервісу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні та розробленні практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Результати дослідження, що визначають його наукову новизну, такі:

вперше:

– розроблено методичні підходи до формування інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу, що базуються на компонентах визначення конкурентних переваг, які характеризуються ресурсним, кадровим, інноваційним потенціалом і доповнюються моделлю управління ними, що дозволяє формувати взаємозв'язок зі стратегіями конкурентоспроможності. Застосування такого підходу дасть змогу підприємствам автосервісу визначити свій конкурентний потенціал та прийняти обґрунтоване рішення щодо вибору конкурентоспроможної стратегії;

удосконалено:

– визначення структурно-функціональних взаємозв'язків основних характеристик конкурентоспроможності підприємств, які, на відміну від існуючих, доповнюються додатковим компонентом – формування трансформованих конкурентних переваг автосервісних послуг, що дозволяє визначити конкурентний потенціал та виробничі потужності підприємств автосервісу;

– інструменти формування конкурентоспроможної стратегії підприємств автосервісу, які визначають напрями реалізації стратегії формування конкурентоспроможності автосервісних послуг, що, на відміну від існуючих, представляють порядок її формування з застосування різного виду сценаріїв взаємозв'язку зі споживачами;

– аналітичне оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісу шляхом визначення коефіцієнтів конкурентоспроможності окремої бізнес-одиниці, що має математичне обґрунтування за допомогою розробленої концептуальної моделі, яка детально описує у формалізованому вигляді

структуру чинників, поданих набором атрибутів, які отримують конкретні значення, або набором функціональних чи процедурних елементів;

набуло подальшого розвитку:

– модель виробничих потужностей підприємств автосервісу, яка охоплює удосконалення управління матеріальними потоками й інформаційним забезпеченням самого процесу прийняття замовлень та, на відміну від існуючих, доповнюється алгоритмом планування заходів маркетингових комунікацій для просування автосервісних послуг з використанням цільових методів формування витрат на маркетингові комунікації;

– визначення важелів маркетингової комунікації і критерії їх комунікаційного впливу, які, на відміну від існуючих, формують основні параметри реалізації сценаріїв для вибору певної стратегії підвищення конкурентоспроможності за визначеним переліком сценаріїв;

– інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємств автосервісу, яка, на відміну від існуючих, базується на моделі його взаємодії з цільовою аудиторією, що дає змогу за допомогою визначених критеріїв оцінки каналів взаємозв'язків змінювати вид стратегічного управління підприємством.

Практичне значення одержаних результатів. Основні наукові результати дисертаційної роботи доведено на рівні методичних розробок, що дає змогу використати їх у практичній діяльності підприємств автосервісу. Ці рекомендації призначені для широкого використання підприємствами автосервісу, а також можуть бути трансформовані на інших підприємствах, що надають певні послуги. Доцільність застосування розроблених науково-практичних пропозицій підтверджено їх використанням у таких підприємствах: пропозиції щодо управління конкурентоспроможністю за допомогою алгоритму проходження етапів визначення і реалізації конкурентної переваги застосовано у діяльності ТОВ «Автопалац Тернопіль» (довідка № 70 від 27 червня 2019 р.); пропозиції щодо впровадження трансформаційної моделі становлення конкурентних переваг на основі цінностей використано у діяльності ТОВ «Богдан-Авто Тернопіль» (довідка № 131-1 від 16 серпня 2019 р.); пропозиції щодо визначення можливих способів об'єднання маркетингових стратегій просування і сценаріїв взаємодії із цільовою аудиторією з метою впливу на підвищення показника ємності цільової аудиторії застосовано у діяльності ТОВ «Бош Сервіс Центр Тернопіль» (довідка № 09/25 від 10 вересня 2019 р.).

Теоретичні, методичні та практичні розробки дисертаційної роботи використовуються в навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Управління продуктивністю», «Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства», «Управління конкурентоспроможністю підприємства», «Управління бізнесом» (довідка № 126-31/317 від 18.02.2020 р.)

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаним науковим дослідженням. Теоретичні обґрунтування, методичні розробки, практичні напрацювання, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві,

використано лише ті ідеї і положення, які є результатом особистих досліджень автора.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дисертації доповідалися, обговорювалися та отримали схвальні відгуки на 4 міжнародних науково-практичних конференціях: «Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності» (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.), «Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку» (м. Збараж, 12–13 травня 2016 р.), «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія а виклики глобалізації» (м. Тернопіль, 16–17 березня 2017 р.), «Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку» (м. Збараж, 10–11 травня 2018 р.), а також LXXII та LXXIII наукових конференціях Національного транспортного університету (м. Київ, 11 травня 2016 р., 17–19 травня 2017 р.).

Публікації. Основні результати дослідження опубліковані у 12 наукових працях (з яких 3 у співавторстві), з них: 6 наукових праць, в яких опубліковані основні результати дисертації (у т.ч. 4 в наукових фахових виданнях, включених до реєстру міжнародних наукометричних баз), 6 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 5,73 д. а., з яких автору належить 4,54 д. а.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертаційної роботи становить 165 сторінок друкованого тексту та містить 22 таблиці та 43 рисунка (з них 6 таблиць і 3 рисунка займають повну сторінку). Список використаних джерел налічує 189 найменувань та охоплює 19 сторінок. У дисертації подано 8 додатків на 11 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі «**Теоретико-методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу**» розглянуто та узагальнено концептуальні підходи до формування конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності та особливості стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

Ефективне функціонування підприємств в умовах ринку і високого рівня невизначеності та ризиків передбачає пошук й вироблення стратегії розвитку, яка б дозволяла їм успішно розвиватися, спираючись на створювані конкурентні переваги як в управлінській, організаційно-виробничій, науково-технічній, так і збутовій, маркетинговій та інформаційно-комунікаційній діяльності. Встановлено, що конкурентна перевага свідчить про вищу компетентність суб'єкта господарювання у виконанні окремих видів діяльності порівняно з конкурентами, що у підсумку забезпечує йому вищий рівень конкурентоспроможності та ефективності.

Виокремлено основні специфічні риси підприємств автосервісу: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського

ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача; працівники мобільні. Ці риси слід враховувати під час розробки моделі управління конкурентоспроможністю підприємства сфери послуг.

З'ясовано, що результативний концептуальний підхід до управління конкурентоспроможністю сфокусовано на досягненні двох головних цілей підприємства: задоволення вимог споживача та максимізації прибутку. Тобто під конкурентоспроможністю підприємств автосервісу визначено комплекс взаємопов'язаних груп показників, які відображають якість наданих автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів.

Аргументовано, що конкурентна політика підприємств автосервісу базується на комплексі заходів, орієнтованих на дослідження таких питань, як: управління маркетинговою діяльністю; аналіз поведінки споживачів; вироблення концепцій створення нових послуг чи модернізація старих; забезпечення формування попиту та стимулювання збуту та інше. Тому сформовано логістичний взаємозв'язок основних характеристик конкуренції підприємств автосервісу (рис. 1).

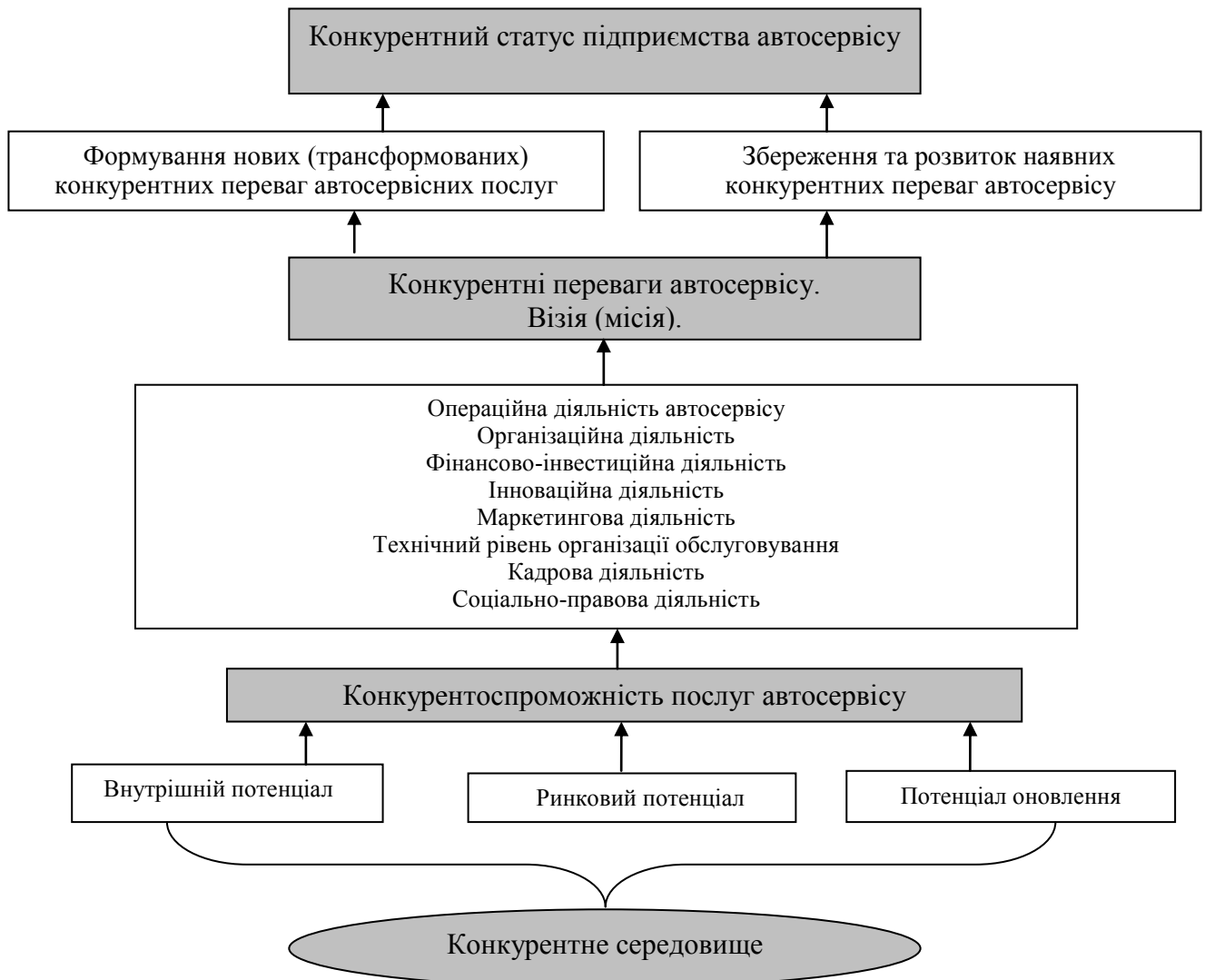


Рис. 1. Взаємозв'язок основних елементів формування конкурентоспроможності підприємства автосервісу

На основі опрацьованих наукових джерел сформовано систему взаємопов'язаних показників для здійснення оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Логічність і структурованість збалансованої системи показників дає можливість створити модель управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу і застосувати її для оцінювання конкурентного потенціалу підприємства.

На основі узагальнення сучасних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств автосервісу та з метою побудови моделей управління нею, виокремлено метод угруповань та метод багатовимірною статистичного аналізу, які використано для виявлення основних чинників впливу на діяльність підприємств автосервісу в сучасних умовах і базуються на класифікації за комплексом аналізованих параметрів одночасно. Встановлено, що методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства відрізняються як за способом проведення оцінювання, так і за способом інтерпретації вихідних результатів. Таке різноманіття цих методів зумовлено, насамперед, цілями, які вкладаються в оцінювання, а також кількістю підприємств-конкурентів, способом отримання інформації та її доступністю. Тому для кожного окремого підприємства треба вибирати той метод, який в конкретному випадку найбільше прийнятний.

Зазначено, що використання тільки одного методу оцінювання не може адекватно свідчити про стан підприємства та його потенційні можливості. Для більш точного та об'єктивного оцінювання здійснено комбінування наявних методів. Такий підхід дозволяє оцінити реальний стан підприємства в конкурентному середовищі та ранжувати його відносно конкурентів.

На основі вивчення наукових праць скомпоновано складові елементи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу і визначено основні його функції. Встановлено, що в основу стратегії розвитку підприємств автосервісу покладено такі послідовні дії: здійснення стратегічного аналізу в контексті комплексної діагностики впливу чинників розвитку; ідентифікація формату господарської діяльності підприємства; обґрунтування шляхів стратегічного розвитку; формування чи коригування загальної та бізнес-стратегій; визначення завдань функціональних субстратегій. Тобто, результативний підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю полягає у виробленні такої стратегії, яка дозволить максимально використати власний потенціал і ресурси для набуття стійких конкурентних переваг з метою задоволення потреб споживачів і отримання максимального ефекту від господарської діяльності.

У другому розділі «**Аналіз та діагностика конкурентоспроможності підприємств автосервісу**» проведено дослідження стану та тенденцій розвитку підприємств автосервісу України, проаналізовано чинники впливу на рівень їх конкурентоспроможності, діагностовано організаційну систему управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу.

З'ясовано, що сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств автосервісу характерний нестійкими тенденціями розвитку, що зумовлено сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – автосервісних послуг, зростанням цін на послуги та

недостатнім рівнем якості обслуговування при невисокій еластичності попиту за ціною, організаційним консерватизмом процесу управління. Встановлено, що завантаження підприємств автосервісу України не перевищувало 25% пропускної спроможності; питома вага збиткових підприємств у загальній їх кількості становила близько 30%, майже 80% потребують модернізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ситуація корегується також нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, політикою зовнішнього середовища.

Доведено, що система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісу складається з: показників оцінювання ефективності управління персоналом; показників оцінювання ефективності управління операційною підсистемою; показників оцінювання ефективності управління фінансовим станом. Визначено, що одним з основних показників конкурентоспроможності підприємств автосервісу є його виручка від реалізації, на розмір якої впливають витрати на збут та маркетингову діяльність підприємства. З'ясовано, що протягом 2014–2018 років переважали підприємства автосервісу з чистим доходом менше 1 млн. грн. (близько 50%). Зміна у розподілі у бік збільшення виручки від реалізації після 2016 року викликана як збільшенням обсягів послуг, так і падінням курсу національної валюти. Визначено, що серед підприємств України, які здійснюють реалізацію та обслуговування автомобілів, протягом 2017–2018 років переважали підприємства з витратами на збут від 1 млн. грн. до 10 млн. грн. на рік. Підприємства, які мали менші витрати на збут (до 1 млн. грн. на рік), становили 21% від усієї сукупності. Щодо підприємств зі значними витратами на збут – понад 10 млн. грн. на рік, то їх частка у 2018 році збільшилася до 29%, порівняно з 2017 роком 25%. Збільшення кількості підприємств зі значними витратами на збут відбулося за рахунок зменшення підприємств з середніми витратами на збут.

За результатами проведених у дисертаційній роботі розрахунків показників конкурентоспроможності сформовано рейтингову оцінку рівня конкурентного потенціалу підприємств автосервісу за 2016–2018 рр. (рис. 2).

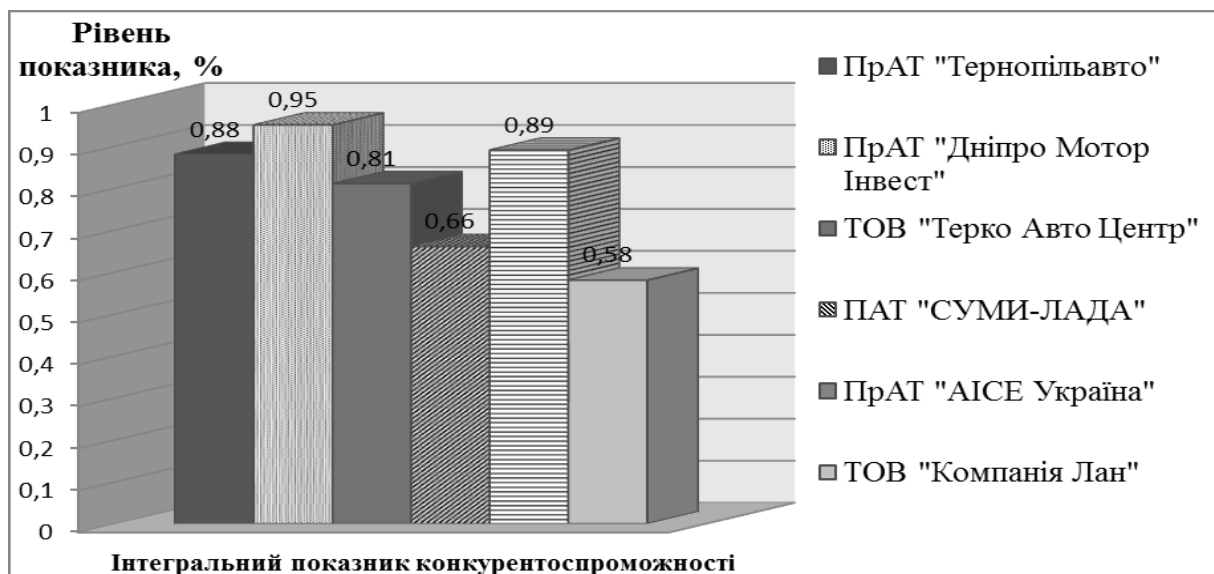


Рис. 2. Оцінка рівня конкурентного потенціалу підприємств автосервісу

Згідно з обраною методикою встановлено, що найвищий рівень конкурентоспроможності із шести підприємств, має ПрАТ «Дніпро Мотор Інвест», так як його інтегральний показник є найбільшим і становить 0,95. Найнижчі показники виявлено у ТОВ «Компанія Лан».

Аналіз конкурентоспроможності діяльності вітчизняних підприємств автосервісу за останні роки свідчить про потребу підвищення ефективності управління ними, насамперед, у плані збільшення обсягів надання послуг шляхом оптимізації маркетингової політики підприємств.

Проаналізовано чинники впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств автосервісу України. Встановлено, що економічні критерії впливу зовнішнього середовища мають в середньому оцінку 3,75, а чинники формування конкурентних переваг – 4,65. Незадовільними для діяльності підприємств залишаються: привабливість ринку та маркетинговий потенціал, що зумовлено останніми подіями в країні (фінансовою кризою й нестабільною політичною ситуацією). Виходячи з цього, побудовано матриці Space і з'ясовано, що підприємства автосервісу підпадають під негативний вплив вище досліджених чинників і на цьому етапі розвитку використовують консервативну стратегію з елементами стратегії захисту.

Для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств автосервісу важливим є питання формування й використання дієвої системи управління конкурентоспроможністю.

У третьому розділі **«Вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу»** обґрунтовано методичні підходи до формування конкурентоспроможних стратегій підприємств автосервісу, розроблено модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг та представлено результати апробацій впровадження методичних підходів до управління підприємством автосервісу.

Доведено, що розробка методичних підходів до формування інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу складається з декількох етапів (рис. 3).

Встановлено, що реалізація програми зростання ефективності просування автосервісних послуг можлива за рахунок підвищення ефективності організації основних процесів планування і замовлення таких послуг.

Математичну модель формування виробничих потужностей підприємств автосервісу описано таким математичним виразом:

$$ПК(\tau_n) = \langle T(\tau_n), V(\tau_n), I(\tau_n), F(\tau_n), K(\tau_n), C(\tau_n) \rangle \quad (1)$$

де $ПК(\tau_n)$ – виробничі потужності підприємства автосервісу; $T(\tau_n)$ – множина видів автомобілів, які можуть продаватися і обслуговуватися на підприємстві автосервісу; $V(\tau_n)$ – множина потенційних обсягів робіт; $I(\tau_n)$ – інтенсивність продажів автомобілів у салоні; $F(\tau_n)$ – інтенсивність появи автомобілів на обслуговуванні та ремонті; $K(\tau_n)$ – множина характеристик продажу, обслуговування та ремонту автомобілів; $C(\tau_n)$ – множина фінансових характеристик як продажу автомобілів, так і заявок на обслуговування та ремонт.



Рис. 3. Концепція формування інструментів конкурентоспроможності підприємств автосервісу

Увесь цей набір чинників впливає на вибір тактики функціонування і стратегії розвитку підприємств автосервісу. Розроблено концептуальну модель конкурентоспроможності автосервісних послуг, яка висвітлює основні елементи, їх взаємозв'язки з виокремленням найбільш значущих чинників, які є визначальними для опису кожної зі складових математичної моделі.

Встановлено, що на конкурентні переваги в сучасних умовах впливають привабливість ринку та маркетинговий потенціал підприємства. У зв'язку з цим необхідною умовою для виявлення потенційного споживача автосервісної послуги є сегментація ринку автосервісних послуг, яку проведено за допомогою кластерного аналізу. Побудовано об'єктну модель конкурентоспроможності автосервісного підприємства, в якій охоплено два функціональні елементи: «кластеризація» та «сценарії взаємодії з клієнтами». Кластеризацію сегменту ринку проведено через задані етапи, використовуючи ряд методів, на основі заданих параметрів і критеріїв. Це дало змогу виділити 5 кластерів (К1-К5).

Для реалізації всіх визначених інструментів формування конкурентоспроможної стратегії підприємств автосервісу запроваджено технологію VOLP WAN, яка дасть змогу забезпечити зростання маневреності процесу планування доходів, здійснити оптимізацію структури та періодичності руху матеріальних потоків і, як наслідок, збільшити прибуток від використання

наявних ресурсів та від задоволення наявного або потенційного попиту на послуги, які надає підприємство автосервісу. За рахунок цього покращаться конкурентні позиції підприємства.

Для підвищення конкурентних переваг розглянуто можливі сценарії взаємозв'язків споживачів автосервісних послуг та стратегію, яку потрібно використовувати підприємству автосервісу для підвищення своєї конкурентоспроможності. Розроблено схему управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств (рис. 4) та визначено можливі способи об'єднання маркетингових стратегій (S_i) просування і сценаріїв (C_i) взаємодії з цільовою аудиторією з метою впливу на підвищення показника ємності цільової аудиторії.

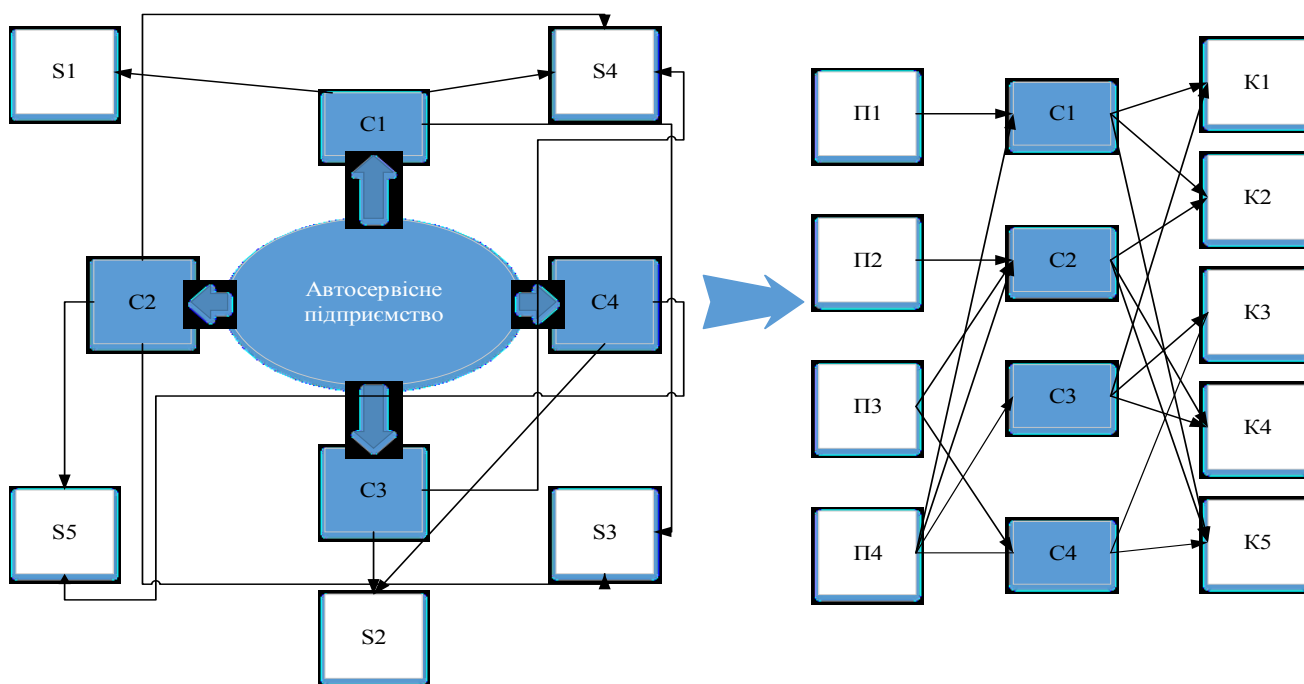


Рис. 4. Схема управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу

Визначено основні важелі маркетингової комунікації (ВМК) зі споживачами підприємства автосервісу і критерії комунікаційного впливу, а саме: «ВМК 1» – аналіз персональних даних споживачів; «ВМК 2» – використання відкритих контактних даних споживачів; «ВМК 3» – дослідження інтересів користувача, отримані внаслідок прямого контакту із споживачем; «ВМК 4» – оперативний аналіз інформації, поданої користувачем про автосервісне підприємство (відгуки на інших інтерактивних сайтах); «ВМК 5» – термінова відповідь на запит користувача соціального ресурсу; «ВМК 6» – взаємодія з користувачами, взаємопов'язаними з потенційним клієнтом. За допомогою важелів встановлено порядок взаємодії з клієнтами: сценарій прямих продаж (C1); сценарій впливу на споживачів – користувачів соціальних ресурсів (C2); сценарій активного взаємозв'язку з цільовою аудиторією (C3); сценарій нейтрально-пасивний (C4). Специфіка реалізації сценаріїв задається

параметрами реалізації сценаріїв: систематизація всієї вхідної інформації (П1), підготовка необхідної документації (вихідної інформації) (П2), складання пропозицій щодо маркетингових заходів (П3), контроль за якістю автосервісних послуг (П4). Задані параметри дали змогу простежити зміну ємності цільової аудиторії в результаті застосування кожної стратегії за зазначеними сценаріями. Найбільший ефект можливий у випадку використання всіх параметрів впливу маркетингових комунікацій в сукупності.

Така інтеграція дозволить реалізовувати стратегії просування за зазначеними сценаріями в автоматизованому режимі.

Апробацію запропонованих заходів взаємодії з цільовою аудиторією здійснено в автосервісному підприємстві ПрАТ “Тернопільавто”. Результати використання методичних підходів до формування інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу призвело до зростання продажів, якості обслуговування споживачів автосервісних послуг ПрАТ “Тернопільавто” та підвищення продуктивності праці (рис. 5). Відзначено значне підвищення індексу рівня продуктивності менеджерів і відділу маркетингу в цілому за аналізований період. Позитивна динаміка показника пов’язана з оптимізацією взаємин з клієнтом за допомогою використання інтегрованої CRM-системи і визначення основних бізнес-процесів, спрямованих на підвищення ефективності обслуговування клієнтів.

У загальному обсязі частка клієнтів, отриманих компанією через власний електронний ресурс, у IV квартал 2019 року становила 49,86% і перевищила цей показник I кварталу 2019 року на 21,08%.

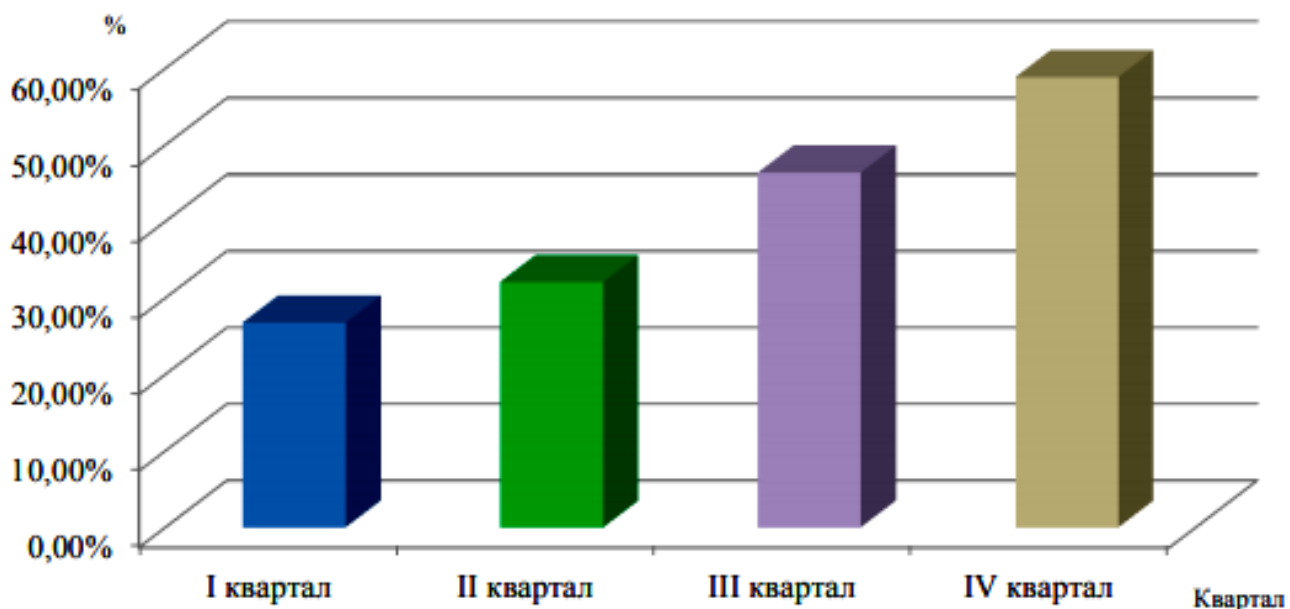


Рис. 5. Динаміка продуктивності взаємодії відділу маркетингу ПрАТ “Тернопільавто” з цільовою аудиторією за I–IV квартали 2019 року

Тобто, проведені заходи дозволили значно підвищити якість діяльності відділу маркетингу підприємства автосервісу без збільшення штатної кількості

персоналу, що, в свою чергу, визначило позитивний результат запропонованих методів ефективної взаємодії за аналізованим критерієм.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки теоретично-методичного та практичного характеру:

1. Під конкурентоспроможністю підприємств автосервісу необхідно розуміти комплекс взаємопов'язаних груп показників, які відображають якість наданих автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів. Основними специфічними рисами підприємств автосервісу є: орієнтованість на споживача; високий потенціал якісного складу людського ресурсу; результат діяльності часто залежить від споживача; працівники мобільні та діють за гнучким рафіком. Важливим компонентом формування конкурентоспроможності є розробка трансформованих конкурентних переваг, що дозволяє визначити конкурентний потенціал та виробничі потужності підприємств автосервісу. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є послідовним процесом, який розпочинається з оцінювання ринку та конкурентного середовища, поступово переходячи до аналізу позиції підприємства серед конкурентів і закінчуючи оцінюванням самого продукту. Управління конкурентоспроможністю полягає у виробленні такої стратегії, яка дозволить максимально використати власний потенціал і ресурси для набуття стійких конкурентних переваг з метою задоволення потреб споживачів та отримання максимального ефекту від господарської діяльності.

2. Сучасний стан діяльності підприємств автосервісу характеризується нестійкими тенденціями розвитку, що в основному зумовлюється: сезонними коливаннями попиту і неможливістю створення запасів специфічного продукту – автосервісних послуг; зростанням цін на такі послуги; недостатнім рівнем якості обслуговування за невисокої елестатичності попиту за ціною; організаційним консерватизмом процесу управління. До основних сучасних тенденцій розвитку вітчизняних підприємств автосервісу необхідно віднести:

– значний вплив на діяльність підприємств застарілої системи господарювання;

– вплив на діяльність підприємств процесу лібералізації через прагнення України отримати статус повноцінного члена Європейського Союзу. Для збереження рівня конкурентоспроможності за таких умов, необхідно адаптуватися до потреб зовнішнього ринку, вдосконалювати якість послуг та підвищувати її стандарти до світового рівня;

– відсутність зацікавленості у змінах системи управління.

Перевагою для підприємств в Україні є дешева робоча сила, проте для її залучення слід створити відповідні умови праці, забезпечити підвищення

кваліфікаційного рівня робітників, що, як наслідок, надасть можливість конкурувати із комп'ютеризованими підприємствами.

3. Конкурентоспроможність автосервісу визначається за допомогою трьох груп показників: показників оцінювання ефективності управління персоналом; показників оцінювання ефективності управління операційною підсистемою; показників оцінювання ефективності управління фінансовим станом, які відображають процес автосервісних послуг та ефективність використання ресурсів. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємств автосервісу, з метою виявлення та оцінювання сильних і слабких сторін в їх діяльності, передбачає вивчення стану матеріально-технічної бази, рівня організації технологічних процесів, рівня автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій. Підприємства автосервісу зазнають негативного впливу чинників макромаркетингового середовища, що змушує їх формувати на цьому етапі розвитку консервативну стратегію з елементами стратегії захисту. Так, підприємства автосервісу потребують вироблення маркетингових аспектів підвищення конкурентоспроможності послуг. Також потрібно підвищити ефективність управління персоналом автосервісів, що дає можливість поліпшити не лише фінансові результати роботи підприємств, але й якість надання послуг.

4. Цілісна взаємодія інструментів конкурентоспроможності підприємств автосервісу зможе забезпечити ефект синергізму розроблених і впроваджених елементів: організаційну диференціацію та інтеграцію підприємства. У цьому випадку підприємство автосервісу буде мати позитивні риси, а саме: володіти внутрішньою гнучкістю і добре орієнтуватися в навколишньому середовищі для адаптації. Головним елементом формування стратегії розвитку автосервісних підприємств є визначення перспективних напрямів господарської діяльності на основі постійного моніторингу підприємницького середовища, органічного оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на кінцевий ефективний результат.

5. Запропонований механізм конкурентного позиціонування здатний перетворити інформаційну компоненту, яка використовується на вході системи, в ефективний маркетинговий комплекс та стратегію конкурентних переваг і позиціонування на виході. Перевага підприємства виникає в тих випадках, коли порівняно з іншими підприємствами-конкурентами чітко прослідковується його особливість, яку виокремлюють та якій віддають перевагу споживачі. Позиціонування підприємства на основі оцінювання рівня його маркетингової привабливості – це спосіб визначити позицію підприємств автосервісу порівняно з конкурентами шляхом урахування його основних особливостей, для розвитку яких підприємство має досить сильні сторони, зовнішнє середовище продукує достатньо можливостей, а споживачі забезпечують лояльне ставлення.

Розроблена математична модель виробничих потужностей підприємств автосервісу з виділенням її структурних компонентів дозволила побудувати алгоритм визначення напрямів розвитку підприємств автосервісу, в якому надається опис потоку заявок на обслуговування та ремонт автомобілів, з

виокремлення найбільш важливих характеристик цього потоку. Представлено математичний опис видів обслуговування та ремонту автомобілів в автосервісі та визначено математичне оцінювання конкурентоспроможності підприємств автосервісу шляхом розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності окремої бізнес-одиниці у співвідношенні з еталонною бізнес-одиницею і загального коефіцієнта конкурентоспроможності усього підприємства.

6. Запропонована блок-схема створення каналів взаємодії між споживачем і персоналом автосервісу дозволяє виявити основні важелі маркетингових комунікацій дій кожного типу споживачів. Організація бізнес-процесів, постійне поліпшення й удосконалення їх елементів є важливим інструментом управління сучасним підприємством та може становити його конкурентну перевагу. Запропонована багатоетапна модель лояльності клієнтів має два складники – довіру та трансакційні витрати. Визначені важелі маркетингової комунікації, критерії їх комунікаційного впливу, а також подана схема впливу маркетингових комунікацій на поведінку споживачів автосервісних послуг у різних сегментах ринку дозволить визначити потенційно можливого клієнта із загальної аудиторії споживачів та сформувати цільову аудиторію підприємства.

7. Побудована концептуальна модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу дозволяє відокремити найбільш значущі чинники, кожен з яких описується набором атрибутів, що отримують конкретні значення. На базі концептуальної моделі побудовано об'єктну модель конкурентоспроможності підприємств автосервісу, яка більш детально описує у формалізованому вигляді структуру атрибутних елементів з відображенням їх у вигляді структури відповідних таблиць. Опис таблиць задає склад і характеристики необхідної вхідної інформації для розв'язання поставлених функціональних завдань, а також опис вихідних даних.

8. Розроблена трансформаційна модель становлення конкурентних переваг на основі цінностей підприємств автосервісу відображає зв'язок між цінностями, які споживач бажає отримати, обираючи послугу, та конкурентними перевагами підприємства, що формуються за рахунок аналізу цінностей. Запропонована модель також дозволяє створити більш ефективну систему управління автосервісним підприємством, оскільки спонукає до аналізу власних можливостей в організації надання послуг. Кожен споживач має специфічний профіль інтересу, що відповідає профілю ціннісної пропозиції пропонованих автосервісних послуг. Зважаючи на конкретний інтерес першого або всіх наступних відвідувань, можна генерувати певний профіль користувача. Беручи до уваги базові інтереси, потрібно вжити відповідних заходів для формування тісних зв'язків з клієнтом, щоб у майбутньому він став постійним. Для оптимізації процесу управління маркетинговими дослідженнями запропонований бенчмаркінговий підхід, який дозволяє зорієнтуватися у складному та мінливому ринковому середовищі та на ринку обслуговування споживачів, і виявити доцільні напрями створення конкурентних переваг, а також побачити вільні та завантажені конкурентами ніші для ведення бізнесу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

1. Horodetskyy M., Mazur V. Management of international competitive capacity of an enterprise // Mechanisms of interaction between competitiveness and innovation in modern international economic relations: collective monograph / edited by M. Bezpartochnyi, in 4 Vol. / ISMA University. – Riga: “Landmark” SIA. 2017/ – Vol. 3. – 248 p. P. 48–71 (0,39 д. а. / 1,11 д. а.; внесок автора: визначені критерії оцінки міжнародної конкурентності підприємств).

2. Городецький М. Я., Бідняк М. Н. Методичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств автосервісу. // Вісник Національного транспортного університету. Серія “Економічні науки”. 2016. № 3 (36). С 16–21 (0,26 д. а. / 0,7 д. а.; внесок автора: визначено основні функції та бізнес – процеси автосервісного підприємства).

3. Городецький М. Я. Імплементация методики підвищення конкурентоспроможності автосервісних підприємств. // Підприємництво та інновації. 2019 . Вип. 9. С. 83–88 (0,64 д. а.).

4. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства // Інноваційна економіка. 2019. Вип. 5–6 (80). С. 106–112 (0,71 д. а.).

5. Городецький М. Я. Аналітичне оцінювання управління конкурентоспроможністю автосервісних підприємств України. // Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2019. Вип. 3–4. С. 54–67 (1,1 д. а.).

6. Городецький М. Я. Підходи до формування конкурентоспроможності автосервісних підприємств. // Економічний дискурс. 2019. Вип. 4. С. 102–113 (0,95 д. а.).

Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Городецький М. Я., Литвишко Л. О. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.). Кременчук: КрНУ, 2016. С. 430 (0,03 д. а. / 0,06 д. а.; внесок автора: визначено основні функції організації управління процесом, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства).

8. Городецький М. Я. Компаративний аналіз сучасного управління автоцентрами // Матеріали LXXII Наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (м. Київ, 11 травня 2016 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2016. С. 298 (0,02 д. а.).

9. Городецький М. Я. Проблеми розвитку караванінг-туризму в Тернопільській області // Міжнародний бізнес та замковий туризм в Україні:

сучасний стан та перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих учених (м. Збараж, 12–13 травня 2016 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2016. С. 148–150 (0,12 д. а.).

10. Городецький М. Я. Детермінанти впливу на конкурентоспроможність автосервісів // Матеріали LXXIII Наукової конференції професорсько-викладацького складу, аспірантів, студентів та співробітників відокремлених структурних підрозділів університету (м. Київ, 17–19 травня 2017 р.). Київ: Національний транспортний університет, 2017. С. 322 (0,02 д. а.).

11. Городецький М. Я. Конкурентоспроможність послуг гостинності // Сфера гостинності як компонента міжнародного туризму: сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (м. Збараж, 10–11 травня 2018 р.). Тернопіль: ТНЕУ, 2018. С. 114–116 (0,11 д. а.).

12. Horodetsky M. Y. Specifics of assessment of auto transport enterprises service competitiveness // Economic and social development of Ukraine in XXI century: national vision and globalization challenges. Collection of scientific articles (according to the results of the international scientific and practical conference in Ternopil, March 16–17, 2017). USA, 2017. p. 40–42 (0,19 д. а.).

АНОТАЦІЯ

Городецький М. Я. Управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Тернопільський національний економічний університет Міністерства освіти і науки України, Тернопіль, 2020.

Дисертацію присвячено дослідженню теоретичних та практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств автосервісу. Вдосконалено визначення структурно-функціональних взаємозв'язків основних компонентів конкуренції підприємства. Здійснено аналіз тенденцій розвитку підприємств автосервісу України: визначено слабкі та сильні сторони. Виокремлено чинники впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств автосервісу. Здійснено моніторинг системи управління вибірки автосервісних підприємств.

Запропоновано методичні підходи до формування інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств автосервісу, що базуються на компонентах визначення конкурентних переваг, які характеризуються ресурсним, кадровим, інноваційним потенціалом і доповнюються моделлю управління ними. На основі здійсненого аналізу розроблено модель формування конкурентних переваг автосервісних послуг та модель виробничих потужностей підприємств автосервісу, які охоплюють питання удосконалення управління матеріальними потоками й інформаційним забезпеченням самого

процесу прийняття замовлень. Запропоновано алгоритмом планування заходів маркетингових комунікацій для просування автосервісних послуг з використанням цільових методів формування витрат на маркетингові комунікації.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегії конкурентоспроможності, підприємства автосервісу, маркетингові комунікації, бізнес-процеси автосервісного підприємства, конкурентний потенціал, управління конкурентоспроможністю, конкурентні переваги.

АННОТАЦІЯ

Городецкий Н. Я. Управление конкурентоспособностью предприятий автосервиса. – Квалификационный научный труд на правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (за видами экономической деятельности). – Тернопольский национальный экономический университет Министерства образования и науки Украины, Тернополь, 2020.

Диссертация посвящена исследованию теоретических и практических подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий автосервиса. Усовершенствовано определения структурно-функциональных взаимосвязей основных компонентов конкуренции предприятия. Осуществлен анализ тенденций развития предприятий автосервиса Украины: определены слабые и сильные стороны. Выделены факторы влияния на уровень конкурентоспособности предприятий автосервиса. Осуществлен мониторинг системы управления выборки автосервисных предприятий.

Предложены методические подходы к формированию инструментов для обеспечения конкурентоспособности предприятий автосервиса, базирующиеся на компонентах определения конкурентных преимуществ, которые характеризуются ресурсным, кадровым, инновационным потенциалом и дополняются моделью управления ими. На основе проведенного анализа разработана модель формирования конкурентных преимуществ автосервисных услуг и модель производственных мощностей предприятий автосервиса, которые охватывают вопросы совершенствования управления материальными потоками и информационным обеспечением самого процесса принятия заказов. Предложено алгоритмом планирования мероприятий маркетинговых коммуникаций для продвижения автосервисных услуг с использованием целевых методов формирования расходов на маркетинговые коммуникации.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегии конкурентоспособности, предприятия автосервиса, маркетинговые коммуникации, бизнес-процессы автосервисного предприятия, конкурентный потенциал, управление конкурентоспособностью, конкурентные преимущества.

ABSTRACT

Horodetskyy M. Ya. Competitiveness management of car service enterprises. – Qualitative scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of the Candidate of Economic Sciences in specialty 08.00.04 – Economy and Management of Enterprises (by types of economic activity). – Ternopil National Economic University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Ternopil, 2020.

The dissertation is devoted to the achievement of theoretical and practical approaches to securing the competitiveness of the field of services and the development of the management of the competitiveness of automobile service. The value of structural and functional relationships between the main components of the competition is thoroughly refined. There is a clear analysis of the trend towards developing auto services in Ukraine: weaknesses and strengths are marked. Violations are made by officials to the point of competitive competitiveness at auto repair services. The analysis of the management system of the car service enterprises is carried out.

Thus, the analysis gives grounds to claim that car service companies need to develop marketing aspects of improving the competitiveness of services. Also it improves the efficiency of car service personnel management, which is a reserve for improving not only the financial performance of enterprises, but also the quality of service delivery.

Conceptual approaches to the research of competitiveness of the services sector enterprises are researched and systematized, modern methods of estimation of the level of competitiveness of enterprises are substantiated. The theoretical and methodological foundations of the transformations of the stages of determining and realizing the competitive advantage of a car service company are determined. Definition of the model of management of competitive advantages, and its gradual filling and realization which allows to increase the competitiveness of car service enterprises.

The scientific novelty of the obtained results is the development of theoretical bases for conducting diagnostics of competitive potential of enterprises and methodological and applied provisions for the implementation of tools for the formation of competitiveness in the activity of auto-service enterprises, which are aimed at forming a strategy for their development.

The proposed competitive positioning mechanism is able to transform the information component used at the entrance of the system into an effective marketing complex and a strategy of competitive advantages and positioning at the exit. Positioning an enterprise based on an assessment of its level of marketing attractiveness is a way to determine the position of the company in comparison with its competitors by taking into account its most important and striking features, for which the company has enough strengths, the environment produces sufficient opportunities, and consumers provide sufficient support by "voting". for the business in the process of purchase.

The block, the scheme of creation of channels of interaction between the consumer and the car service personnel is offered, which helps in the organization of business processes and constant improvement and improvement of their elements and is not only one of the most important tools for managing a modern enterprise of any industry, car service in particular, but also its competitive advantage. The mechanism of application of business processes in the activity of auto-service enterprises is offered, which raises the level of competitiveness.

A multi-stage model of customer loyalty is proposed, which consists of two components - trust and transaction costs. A matrix of strategic principles is proposed to ensure the efficiency of processes at car service companies and increase the competitiveness potential.

The methodical approach to the form of competitive strategies for car service is propounded. On the basis of a healthy analysis, a model for formulating the competitive excursions of auto repair services has been scattered.

The proposed competitive positioning mechanism is able to transform the information component used at the entrance of the system into an effective marketing complex and a strategy of competitive advantages and positioning at the exit. Positioning an enterprise based on an assessment of its level of marketing attractiveness is a way to determine the position of the company in comparison with its competitors by taking into account its most important and striking features, for which the company has enough strengths, the environment produces sufficient opportunities, and consumers provide sufficient support by "voting". for the business in the process of purchase.

The block, the scheme of creation of channels of interaction between the consumer and the car service personnel is offered, which helps in the organization of business processes and constant improvement and improvement of their elements and is not only one of the most important tools for managing a modern enterprise of any industry, car service in particular, but also its competitive advantage. The mechanism of application of business processes in the activity of auto-service enterprises is offered, which raises the level of competitiveness.

A multi-stage model of customer loyalty is proposed, which consists of two components - trust and transaction costs. A matrix of strategic principles is proposed to ensure the efficiency of processes at car service companies and increase the competitiveness potential.

Keywords: competitiveness, competitiveness strategies, car service companies, marketing communications, business processes of car service companies, competitive potential, competitiveness management, competitive advantages.

Підписано до друку 04.05.2020 р.
Формат 60x90/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублікаторі.
Умов. друк. арк. 0,9. Обл.-вид. арк. 1,0.
Зам. № А018-20. Тираж 150 прим.

Видавець та виготовлювач
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль 46009

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.*

Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ»
вул. Бережанська, 2, м. Тернопіль 46009
тел. (0352) 47-58-72
E-mail: edition@tneu.edu.ua