

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

38.03.06 Торговое дело  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение конкурентоспособности торгового предприятия (на примере АО «ЭР-Телеком Холдинг»)

Студент

А.П. Подолянчук

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2021

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: А.П. Подолянчук.

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности торгового предприятия (на примере АО «ЭР-Телеком Холдинг»)».

Научный руководитель: канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия.

Объектом данного исследования выступает АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Предмет исследования – процессы оценки и повышения конкурентоспособности торгового предприятия.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в ходе анализа конкурентов АО «ЭР-Телеком Холдинг», было установлено, что предприятие является конкурентоспособным, однако по некоторым показателям все же уступает конкурентам. Речь идет о таких показателях, как метод продаж и система скидок. АО «ЭР-Телеком Холдинг» является недостаточно конкурентоспособным и необходимо реализовать некоторые мероприятия для укрепления на рынке. В качестве основных мероприятий, которые были предложены и проанализированы стали: изменение дисконтно-бонусной системы; улучшение интернет-магазина компании и его реклама. В ходе исследования было выявлено, что все мероприятия благотворно повлияют на все финансово-экономические показатели предприятия, и позволят повысить не только конкурентоспособность, но и эффективность предприятия. В частности, рост будет заметен по таким показателям, как выручка, прибыль и рентабельность.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия ....	6
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия .....	6
1.2 Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность торгового предприятия.....	10
1.3 Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия .....	13
2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» .....	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	24
2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности АО «ЭР-Телеком Холдинг»	28
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг».....	38
3.1 Пути повышения конкурентоспособности предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» .....	38
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий....	41
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	51

## Введение

Конкуренция всегда присутствует в экономической жизни того или иного общества. В определенном плане она представляет собой свободу выбора товара или услуги, конкретного предприятия-производителя или страны в целом. С целью действия конкурентных механизмов необходимо формирование, поддержка и безопасность конкурентной среды, и поддержание конкурентоспособности. В конкурентной борьбе организация видит своей основной целью достижение определенных результатов, для чего необходимо иметь высокий уровень конкурентоспособности.

Достижение высокого уровня конкурентоспособности является важной задачей любой организации, которая стремится иметь устойчивую рыночную позицию. Повышение уровня требований к российским предприятиям, к ассортименту и качеству выпущенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг обостряет проблему обеспечения конкурентоспособности. Конкурентоспособность выступает как важнейшая интегральная характеристика, используемая для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Проблема управления конкурентоспособностью предприятия является актуальной потому, что в современных условиях развития конкуренции забота о развитии собственных конкурентных преимуществ для компании определяется необходимостью ее функционирования. Для того чтобы эффективно существовать на рынке, предприятию необходимо совершенствовать собственные стороны, выгодно отличающие его от конкурентов. В целом, в современной рыночной среде, характеризующейся наличием конкуренции среди ее участников, хорошо информированных и требовательных потребителей, завоевание конкурентоспособности в бизнесе приобретает все большее значение и становится важнейшим фактором успеха.

Актуальность темы обусловлена тем, что анализ конкурентоспособности торговой организации необходим для выявления

имеющихся угроз и разработки предложений по совершенствованию экономической деятельности современного предприятия в условиях экономического кризиса. Высокая актуальность данной проблемы обусловила выбор темы бакалаврской работы.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности торгового предприятия.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности торгового предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности торгового предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Объектом данного исследования выступает АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Предмет исследования – процессы оценки и повышения конкурентоспособности торгового предприятия.

Теоретической основой исследования являются работы экономистов, которые посвящены проблеме оценки и разработке путей повышения уровня конкурентоспособности предприятия. Кроме того, использованы статьи в научных периодических изданиях по теме исследования.

Методологическая основа исследования представлена монографическим методом, методами анализа и сравнения, экспертных оценок, маркетинговыми и экономико-статистическими, социологическими методами.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

# **1 Теоретические аспекты конкурентоспособности торгового предприятия**

## **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия**

«Понятие конкурентоспособности представлено в литературе в разных значениях. В наиболее широком смысле оно означает способность быть лучше других в определенных отраслях деятельности при помощи грамотного использования своих преимуществ, для достижения интересующего результата» [18, с. 21].

Категория конкурентоспособности, независимо от того применительно к какому субъекту она рассматривается, означает потенциальную (или реальную) способность данного субъекта выдержать конкурентную борьбу [27, с. 181].

«Широкий спектр существующих определений конкурентоспособности в настоящий момент можно объяснить следующими моментами:

- особенности поставленных целей и задач исследования, что заставляет автора акцентировать внимание на том или ином аспекте изучаемого понятия;
- спецификой выбора предмета исследовательской работы. Предметом исследования могут стать объекты и субъекты конкуренции, факторы производства, масштаб осуществляемой организацией деятельности и т.д.

На каждом уровне иерархии конкурентоспособности существует свой комплекс показателей для ее оценки, который по масштабам соответствует уровню анализа. То есть, на самом всеобъемлющем уровне – уровне страны – показатели для изменения конкурентоспособности также будут затрагивать показатели, относящиеся к населению в целом, а также к эффективности отраслей. И наоборот, уровень товара/услуги предполагает оценку конкретных характеристик определенного продукта» [21, с. 39].

Конкурентоспособность фирмы и ее конкурентные преимущества находятся под влиянием внешней среды. Это значит, что изменения на различных уровнях иерархии конкурентоспособности будут прямо или косвенно влиять на конкурентное положение организации, а также определять ее действия с целью усиления конкурентной позиции и формирования конкурентных преимуществ.

Существуют различные виды конкуренции, обуславливающие конкурентоспособность предприятия. Как правило, различают ценовую и неценовую конкуренцию [11, с. 95]:

- ценовая конкуренция образуется на фоне уровня цен на товар или услугу. Снижая уровень цен, предприятие получает возможности по укреплению своих позиций по отношению к конкурентам. Повышая цену, предприятие, соответственно, уменьшает указанные возможности. При ценовой конкуренции широко используют ценовую дискриминацию, когда товар или услуга продаются по разным ценам, однако ценовые различия не обусловлены различием в затратах;
- неценовая конкуренция. Ее основным компонентом выступает конкуренция на базе качества оказываемых услуг или продаваемых товаров. Улучшая качественные характеристики, предприятие будет получать большие преимущества в сравнении с конкурентами. Они могут послужить основанием для назначения более высокой цены.

Виды недобросовестной конкуренции почти во всех странах являются запрещенными в соответствии с законодательством [6].

Одним из основных направлений обеспечения конкурентоспособности является достижение определенных конкурентных преимуществ. Реализация и использование внутренних возможностей предприятия на базе существующих ресурсов создают соответствующие конкурентные преимущества.

«Конкурентные преимущества — это ключевые сильные стороны

предприятия, которые позиционируют его на рынке. Большинство основных конкурентных преимуществ – это те или иные характеристики предприятия, с помощью которых оно заявляет о себе потребителям и которые делают предприятие и его продукцию уникальными» [18, с. 35].

В литературе представлены конкурентные преимущества двух типов, связанные с материальными и нематериальными ресурсами. К конкурентным преимуществам, связанным с материальными ресурсами, можно отнести способность предприятия производить товары с более низкими затратами и дифференциация продукции. Конкурентные преимущества, которые основаны на нематериальных ресурсах, подразделяют на преимущества, основанные на интеллектуальных ресурсах, основанные на отношениях и основанные на организационных ресурсах [20, с. 92].

К внешним конкурентным возможностям предприятия относятся такие рыночные возможности, которые будут способствовать реализации конкурентного преимущества предприятия на рынке.

Наличие ресурсов является необходимым условием работы предприятия, но этого недостаточно для победы в конкурентной борьбе. Эффективное применение ресурсов и правильная их комбинация может позволить предприятию формировать конкурентные преимущества по отношению к другим участникам рынка [26, с. 302].

«Мониторинг и управление источниками конкурентных преимуществ может обеспечить организации более легкий процесс формирования конкурентных преимуществ. Сами конкурентные преимущества организации также могут быть классифицированы по различным основаниям:

- по длительности действия: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные;
- по возможности имитации: имитируемые, не имитируемые;
- по субъекту отношений конкурентных преимуществ: товарные, организационные, отраслевые, в рамках страны, в рамках функциональной сферы деятельности фирмы;



- по содержанию фактора преимущества: издержки производства, цена потребления, качество продукта и постпродажного сервиса» [11, с. 15].

Рассматривая конкурентные преимущества организации, следует также отметить, что их формирование зависит не только от состояния бизнес-среды организации, но также от квалификации менеджеров, принимающих решения относительно развития тех или иных конкурентных преимуществ. Формирование конкурентной стратегии в данном случае должно содержать обширную аналитическую базу, на основе которой возможно сделать прогноз развития факторов конкуренции и конкурентных преимуществ.

По своей сути, в зависимости от условий, конкурентным преимуществом может стать любая характеристика организации или ее внешнее окружение. Однако важно понимать, что конкурентные преимущества нуждаются не только в выявлении, но и в классификации, оценке вклада в развитие конкурентоспособности организации. Вместе с тем организации для достижения устойчивой конкурентной позиции также следует системно подходить к анализу конкурентных преимуществ и разрабатывать стратегии конкурентных преимуществ с учетом длительности воздействия разных видов конкурентных преимуществ.

Таким образом, категория конкурентоспособности, независимо от того применительно к какому субъекту она рассматривается, означает потенциальную (или реальную) способность данного субъекта выдержать конкурентную борьбу. В качестве основных видов конкурентоспособности большинством авторов принято рассматривать конкурентоспособность страны, региона, отрасли, предприятия или продукции. Одним из основных направлений обеспечения конкурентоспособности является достижение определенных конкурентных преимуществ. Реализация и использование внутренних возможностей предприятия на базе существующих ресурсов создают соответствующие конкурентные преимущества.

## **1.2 Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность торгового предприятия**

Конкурентоспособность торгового предприятия определяется наличием разнообразных конкурентных преимуществ. Эти преимущества могут характеризоваться наличием долей рынка организации, инновационной, инвестиционной политикой, эффективной ценовой и ассортиментной политикой, качеством работы персонала, лояльностью местной и федеральной власти, сформировавшимся имиджем компании в глазах потребителей и другими факторами. При этом конкурентоспособность не нужно рассматривать как простую совокупность этих факторов. Они находятся в специфической связке друг с другом, изменяясь под влиянием внешних и внутренних факторов [15, с. 15].

Процесс развития конкурентной среды и ее способность к саморегуляции проявляется в функции и предназначении конкуренции, вытекающей из ее роли в экономических отношениях, а также ее взаимоотношений с другими экономическими системами. Разрешение проблем в части управления внешней конкурентной средой зависит от ее способности к самостоятельному регулированию. Следовательно, конкурентная среда в качестве системы представляет собой совокупность отношений между элементами такой среды, образующих некую целостность и единство [9, с. 115].

Основной целью современной рыночной конкурентной среды является формирование, а также поддержание на определенном уровне конкурентной функции. Каждый элемент конкурентной среды направлен на содействие эффективному выполнению своих задач. Эффект заключается в том, что улучшение работы первого элемента может повысить эффективность всего рынка. Этот процесс основан на синергетическом эффекте сотрудничества компонентов системы.

Для поддержки состояния конкурентной среды на рынке в России,

важно определить причины создания и развития конкурентной среды. В таблице 1 представлена взаимосвязь причин и факторов развития конкурентной среды рынка.

Таблица 1 – Взаимосвязь причин и факторов развития конкурентной среды рынка

Экономическая свобода	Стремление к монополии
Редкость благ в условиях возрастания потребностей	Борьба за ресурсы и рынки сбыта
Экономическое обособление производителей	Дифференциация товаров и услуг
Дифференциация потребностей	Сегментация рынков
Экономия на масштабах и управляемость производства	Вертикальная и горизонтальная интеграция и кооперация
Разделение и кооперация труда	Расширение сфер конкуренции
Несовершенства рыночной системы	Экономические и правовые инструменты, встроенные экономические стимуляторы

Факторы развития конкурентной среды заключаются в следующем [18, с. 35]:

- в борьбе за клиентов главные факторы состоят в следующем: демографической эволюции, развитии вкусов, развитии покупательских способностей, развитии уровня информации и пр.;
- следующее условие конкуренции состоит в организации труда. Главными факторами конкуренции в этом случае выступают развитие уровня занятости, развитие степени организации и др.;
- государственная политика – факторы состоят в развитии отношений с отраслью (фискальной политике, таможенной регламентации);
- поставщики. Здесь факторами конкуренции выступают изменения уровня рентабельности, развитие услуг в сфере информации, каналные распределения в реализации продукции и пр.;
- товары. Сюда относят возможные инновации, развитие параметров качества, стандартизацию, производство замещающей продукции;

- техника производства заключается в развитии производства, совершенствовании квалификации и пр.;
- предприятия-конкуренты. Сюда относят динамику экономической и финансовой ситуации, изменение в стратегиях капитала, динамику норм прибыли и пр.

В целом есть довольно много подходов к определению факторов конкурентоспособности. Так, среди данных факторов выделяют следующие [17, с. 133]:

- государственную политику в сфере регулирования конкуренции (состоят в доле государства в экономике, антимонопольной политики, стимулировании конкуренции и пр.);
- величину входных барьеров для новых компаний (закключаются в типе производства в отраслях и соответствующем уровне отраслевой себестоимости, степени дифференциации товаров, доступе к каналам по распределению продукции, потребностях в дополнительных капвложениях, системе поставок и пр.);
- воздействия потребителей (угрозы потери потребителей продукции, платежеспособность клиентов и пр.);
- влияния поставщиков с помощью цен и качественных параметров (состоят в небольшом количестве поставщиков, имеющих возможности выбрать себе покупателей; важности и дефицитности комплектующих; отсутствии заменителей, комплектующих; невозможности самих предприятий производить комплектующие);
- угрозу со стороны товаров-заменителей (число товаров-заменителей, объемы их производства, разницу в цене между оригиналами и заменителями).

Таким образом, формирование и развитие конкурентной среды в рыночной экономике происходит под воздействием многих факторов, имеющих разный уровень. Положительное действие оказывают факторы наличия будущих конкурентов, наличие платежеспособных покупателей,

имеющиеся производственные мощности, политика антимонопольного регулирования, уровень дифференциации товаров, число и объемы товаров-заменителей на рынках и пр. Среди факторов, которые тормозят развитие конкуренции, выделяют те, которые состоят в замкнутости региональных рынков, необходимости поиска новых поставщиков, а также новых покупателей, наличие и необходимость преодоления административных барьеров в процессе осуществления деятельности.

### **1.3 Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия**

В современной экономической науке вопросам оценки конкурентоспособности отводится существенное место. Исследователей интересуют проблемы конкуренции товаров и услуг, отдельных предприятий, отраслей, государств. При этом используются различные теоретические и практические подходы к определению конкурентоспособности, способам повышения ее эффективности. На данный момент невозможно сказать о том, какие из предлагаемых методик наиболее эффективны. Они все в той или иной мере могут быть применимы к различным компаниям с учетом их продукции, рынка сбыта, территориального расположения и других факторов.

Высокая значимость точной оценки уровня конкурентоспособности состоит в том, что она позволяет определить проблемы и перспективы в сфере конкурентной борьбы торгового предприятия на рынке.

Процесс управления конкурентоспособностью торгового предприятия включает в себя ряд этапов, которые реализуются последовательно (таблица 2).

Таблица 2 – Процесс управления конкурентоспособностью торгового предприятия

Этап	Содержание	Методы
Выбор сферы деятельности	Оценка состояния отрасли	–анализ данных о состоянии рынка; –опрос потребителей; –изучение данных о товарах.
Формирование конкурентной стратегии	Выбор базовых направлений по продвижению товаров на рынке	–мониторинг конкурентоспособности товаров и услуг; –мониторинг эффективности методов рекламы и маркетинга; –разработка политики сбыта.
Реализация конкурентной стратегии	Осуществление комплекса мер по сбыту товаров	–рекламная кампания; –пиар-акции; –диверсификация рынков; –оптимизация ассортимента.
Диагностика эффективности конкурентной стратегии	Оценка эффективности мероприятий по сбыту товаров	–анализ показателей сбыта; –диагностика конкурентоспособности продукции.
Принятие решений об изменениях в конкурентной стратегии	Определение кризисных явлений и разработка мер по их устранению	–обработка информации о состоянии сбыта; –выбор мер по решению имеющихся проблем.

Как показывают данные таблицы, ключевую роль в процессе управления конкурентоспособностью предприятия играет регулярная оценка (диагностика) конкурентной среды и внутренней конкурентоспособности предприятия, необходимая для разработки управленческих решений [23, с 99].

Мониторинг (оценка) конкурентоспособности торговых предприятий играет важную роль в процессе управления конкурентоспособностью.

Оценка конкурентоспособности должна быть интегральной, основываться не только на учете количественных и качественных параметров, но также общих и индивидуальных факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий.

При анализе конкурентоспособности торгового предприятия проводится

анализ экономических показателей, сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени, вычисляются темпы роста показателей. Результаты анализа конкурентоспособности товара (услуги) позволяют выявлять ключевые направления для развития торговых предприятий и усиления их конкурентной позиции на рынке [11, с. 87].

Методы анализа конкурентной среды компаний одиночного бизнеса используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

В литературе до сих пор не наблюдается единого общепринятого подхода к проведению оценки конкурентоспособности предприятия. Прежде всего, это объясняется множеством взглядов на понятие конкурентоспособности предприятия. Однако нельзя забывать о большом количестве факторов и элементов конкурентоспособности предприятия, которые необходимо исследовать и анализировать с целью получения более объективной оценки.

Учитывая сказанное, стоит отметить, что в условиях отсутствия единых и обоснованных критериев оценки конкурентоспособности торговых организаций для решения данного вопроса применяют различные методы. Методы оценки конкурентоспособности можно классифицировать на основе трех основных подходов: графического, факторного и стоимостного (таблица 3).

Графический подход к оценке конкурентоспособности торгового предприятия позволяет с использованием различных графических инструментов получить наглядное представление о конкурентной позиции предприятия и его конкурентов на рынке.

В рамках данного подхода выделяют две группы методов: матричные методы и метод составления многоугольника конкурентоспособности.

Таблица 3 – Классификация подходов к оценке конкурентоспособности торгового предприятия

Подход к оценке конкурентоспособности торгового предприятия	Методы оценки конкурентоспособности торгового предприятия
Графический подход	Матричные методы
	Метод составления многоугольника
Факторный подход	Продуктовые методы
	Операционные методы
	Комплексные методы
Стоимостной подход	Метод оценки стоимости бизнеса

Факторный подход состоит в определении набора основных факторов конкурентоспособности и получении их количественной оценки по сравнению с конкурентами. К методам, выделяемым в данном подходе, относят продуктовые, операционные и комплексные методы.

Стоимостной подход оценки конкурентоспособности торговых предприятий заключается в том, что стоимость предприятия может рассматриваться как основной фактор успешности и эффективности деятельности предприятия на рынке. Это обусловлено тем, что он является конечным показателем оценки всего комплекса внешних и внутренних факторов конкурентоспособности организации. При таком подходе конкурентоспособность предприятия вычисляется при помощи методов оценки по стоимости бизнеса.

Для того чтобы выявить положительные и отрицательные черты каждого подхода, необходимо более подробно рассмотреть каждый из них.

Графический подход [35, с. 1353]:

1. Матричные методы. Данное название методов оценки конкурентоспособности предприятия обусловлено применением методов в виде различных матриц. При этом на горизонтальной оси такой матрицы отложить значение показателя, который показывает положение организации



на рынке, тогда как по вертикали отразить уровень привлекательности рынка. При помощи матричных методов организации на рынке рассматриваются как совокупность бизнес-единиц, обуславливающих единый продуктовый рыночный портфель. В результате этого отмечается большая направленность матричных методов на методы маркетинга, используемые при оценке положения предприятия на рынке. Широко применяются матричные модели, которые предложены американскими консалтинговыми фирмами: Бостонская консалтинговая группа, компания МакКинси, компания Шелл, а также экономист И. Ансоффом [38, с. 1354].

Совокупность матричных методов описывается чертой «относительная простота», а также наглядность получения результатов. Вместе с тем использование матричных моделей позволяет получить достаточно объективные результаты по поводу сбалансированности и конкурентоспособности продуктового портфеля организации, а также наметить стратегические направления улучшения конкурентных позиций компании.

2. «Метод построения многоугольника конкурентоспособности. В основе данного метода лежит оценка конкурентных позиций предприятия и его основных конкурентов, на основе ключевых составляющих его деятельности, которые представлены в виде векторов. Результат оценки – построение многоугольника конкурентоспособности предприятия, а также его конкурентов. Данный многоугольник представляет собой так называемое графическое соединение по оценкам в рамках каждого критерия» [18].

Основным достоинством данного метода является наглядность результатов оценки. Анализ полученного многоугольника позволяет оперативно оценивать конкурентное положение предприятия, определять ключевые факторы конкурентоспособности предприятия и разработать мероприятия, которые будут способствовать поддержке существующих конкурентных преимуществ, а также совершенствованию менее успешных предприятий на рынке. Основным недостатком данного метода является

широкое использование балльных экспертных оценок в деятельности предприятия, порождающее излишний субъективизм в процессе анализа [34, с. 16].

«Факторный подход:

1. Продуктовые методы. Авторы данной группы методов исходят из того, что возможность предприятия успешно конкурировать с другими участниками рыночных отношений определяется конкурентоспособностью, выпускаемой им продукции. В качестве главного критерия оценки конкурентоспособности продукции выступает нахождение соотношения цены и качества товара.

2. Операционные методы. Данная группа методов основана на базовых положениях теории эффективной конкуренции, согласно которой уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта определяется степенью эффективности организации деятельности отдельных подразделений предприятия. При этом эффективность функционирования каждой из служб предприятия напрямую зависит от продуктивности использования ограниченных ресурсов и результативности выполнения отдельных функциональных операций.

3. Комплексные методы. Особенность данных методов заключается в оценке конкурентоспособности хозяйствующего субъекта на основе комплексного анализа показателей его текущей конкурентоспособности и конкурентного потенциала. Многие исследователи рассматривают текущую конкурентоспособность компании как конкурентоспособность ее продукции и выполняют оценку с использованием моделей, предлагаемых авторами продуктовых методов» [31, с.74].

Стоимостной подход. Многие исследователи сегодня сходятся во мнении, что рыночная стоимость компании является главным индикатором ее развития, и предлагают рассматривать стоимость бизнеса как наиболее комплексную характеристику конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Показатель рыночной стоимости предприятия, являясь центральным

объектом управления в большинстве крупных компаний временно вбирает в себя оценку эффективности хозяйственной деятельности, качества управления, финансовой устойчивости и перспектив роста бизнеса.

Системный анализ факторов позволяет сделать качественную оценку конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что факторы внешней среды формируются на макроуровне, и предприятие не может оказать влияние на этот процесс, учитывать сегодняшние и будущие результаты их действия на достижение целей организации крайне важно.

Наиболее распространенным методом анализ конкурентоспособности является SWOT-анализ. «SWOT-анализ, являясь внутренним инструментом анализа деятельности компании, ее будущего развития, существенно помогает решить ряд проблем, связанных как с определением слабых мест организации, брешей в конкурентной стратегии, так и изучением влияния многих внешних факторов на деятельность и результаты работы предприятия» [37].

«Результат данного анализа может во многом послужить хорошей базой для разработки новой стратегии работы организации, так и исправления ошибок в текущей, помогая более глубоко оценить положение на рынке и взаимосвязи между процессами, протекающими на предприятии и влиянием сторонних факторов на его деятельность» [30, с. 408].

«SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

В рамках данного метода изучения рынка и статуса на нем рассматриваемой организации исследуются пять основных факторов:

- эффективность применяемой стратегии;
- влияние внешних и внутренних факторов на работу организации ее сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны рынка, на котором предприятие ведет свою деятельность;
- конкурентоспособность в части ценовой политики и расходов компании;

- устойчивость конкурентной позиции предприятия в сравнении с основными соперниками;
- анализ проблем стратегической направленности» [30].

В рамках методологии данного анализа необходимо разделить все влияющие на компанию факторы на внешние и внутренние, затем разделить их по качеству влияния на организацию. Указанные группы факторов влияния анализируются и заносятся в соответствующие выделенные ячейки матрицы исследования.

Кроме того, для оценки внешней среды может быть использована модель М. Портера, который сформулировал концептуальные основы конкуренции еще в конце 70-х гг. XX в. и на протяжении всех последующих десятилетий развивал это научное направление.

«Модель Портера «Пять сил» – это методика, которую он разработал для того, чтобы проводить анализ отрасли и разрабатывать стратегию развития предприятия. По его мнению, состояние конкуренции в отрасли является результатом действия пяти конкурентных сил. Модель «Пять сил конкуренции», по М. Портеру, является одной из наиболее распространенных моделей анализа конкурентных позиций предприятия» [29, с. 215].

«Для определения доли рынка данного предприятия и уровня получаемой прибыли М. Портер выделяет пять сил конкуренции:

- новые конкуренты, проникающие в отрасль и продающие подобные товары;
- существующие конкуренты в отрасли;
- угроза со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- сила воздействия покупателей;
- воздействие поставщиков» [26, с. 29].

Для изучения внешнего окружения также применяется метод PEST-анализа. Аббревиатура PEST представляет собой сочетание первых букв слов политика, экономика, социум, технология. Также в научной литературе

встречается термин STEP-анализ, что, в сущности, является аналогом (рисунок 1).

<p>Политические факторы</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>...</p>	<p>Экономические факторы</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>...</p>
<p>Социально-демографические Факторы</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>Технологические факторы</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>...</p>

Рисунок 1 – Матрица метода PEST-анализ

«Все указанные факторы влияния внешней среды являются взаимосвязанными, следовательно, анализ их влияния на организацию должен корректироваться с учетом того факта, что изменения одного из факторов может повлечь за собой появление новых возможностей, а также новых угроз для организации» [30, с. 410].

«Руководство организации должно определять приоритет этих факторов и составлять список наиболее важных факторов конкурентоспособности, передавать его в подразделения организации. Глубокий анализ перечисленных факторов позволит ответить на вопрос, какие из них в наибольшей степени влияют на рыночную эффективность и конкурентные позиции предприятия, и сформулировать проблемы, связанные с влиянием внешней среды» [9].

Непосредственная оценка конкурентоспособности продукции предприятия также может быть осуществлена с помощью модели, которая получила название матрица «Цена-качество». Матрица «Цена-качество» представлена на рисунке 2.

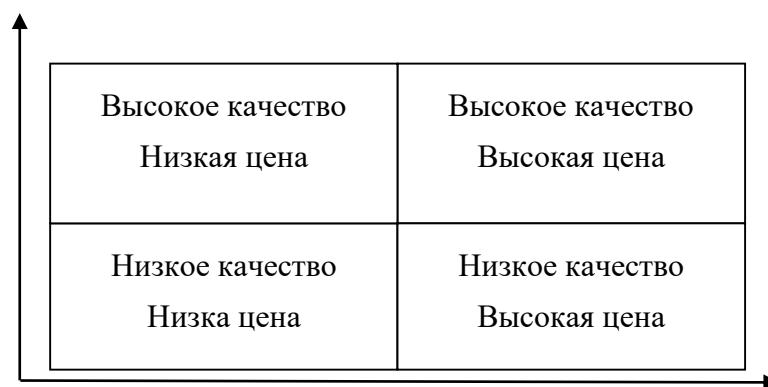


Рисунок 5 – Матрица «цена-качество» для оценки конкурентоспособности продукции предприятия в сравнении с конкурентами

«При этом анализ интегрального показателя «цена-качество» исследуемого предприятия должен происходить в зависимости от соответствующего показателя конкурентов. Таким образом, конкуренты и исследуемое предприятие могут располагаться как в разных квадратах матрицы, так и в одном.

На основании выявленной позиции анализируемого предприятия по отношению к конкурентам или группам конкурентов разрабатываются рекомендации по повышению конкурентоспособности продукции для продвижения к той или иной группе конкурентов» [24].

Следовательно, анализ конкурентоспособности организации представляет собой довольно сложный и многоступенчатый процесс, включающий в себя не только анализ конкурентной среды, но также и детализированное исследование возможностей и недостатков самого предприятия, устойчивости его к возникающим рискам и наличие перспектив дальнейшего развития. Немаловажным моментом является понимание необходимости объективной, независимой оценки сложившейся на организации ситуации, что позволит максимально эффективно выстраивать перспективную стратегию развития компании в целом, и маркетинговой стратегии в частности. На основании полученных данных делаются выводы о

том, какие у предприятия существуют стратегические и оперативные проблемы, которые следует разрешить [37].

При выборе наиболее эффективного метода целесообразно учитывать существующие конкурентные преимущества организации, продумать возможные пути и направления повышения конкурентоспособности предприятия, а также произвести учет факторов внешней и внутренней среды. К примеру, в современный период действия санкций против российских товаров может быть целесообразным переориентация отдельных видов товаров на внутренний рынок или на восточный рынок [31, с. 84].

При выборе стратегии повышения конкурентоспособности компании необходимо учитывать ее конкурентный потенциал, который складывается как из реальных конкурентных преимуществ предприятия, так и из его потенциальных возможностей. При этом учет потенциальных возможностей следует производить, осознавая временной период на реализацию планируемых мероприятий, а также затраты на их осуществление.

Нельзя сказать, что методики, основанные исключительно на статистических данных, являются абсолютно верными. В то же время и методики, учитывающие субъективные факторы в виде мнения и пожеланий потребителей, тоже не могут расцениваться как единственно оптимальные. Представляется целесообразным эффективное сочетание как объективных, так и субъективных способов получения информации о конкурентных преимуществах предприятия. При этом способы и модели сочетания могут быть различны в зависимости от условий и способов функционирования компании [22, с. 1295].

Таким образом, универсальной методики оценки конкурентоспособности торгового предприятия в настоящее время нет. Выбор того или иного метода оценки конкурентоспособности зависит не только от целей и задач, которые ставит перед собой предприятие, но и от бюджета, который предприятие может выделить на проведение оценки конкурентоспособности.

## **2 Анализ конкурентоспособности торгового предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

АО «Эр-Телеком Холдинг» — это российская телекоммуникационная компания, второй крупнейший оператор после «Ростелекома» в сегменте широкополосного интернета в России.

АО «ЭР-Телеком Холдинг» предоставляет телекоммуникационные услуги под торговыми марками — «Дом.ru», «Дом.ru Бизнес», «Энфорта», «Электронный город». Деятельность компании ведётся в 567 городах России.

Компания АО «ЭР-Телеком Холдинг» осуществляет также розничную торговлю компьютерным оборудованием и электронными компонентами на интернет-площадках и маркетплейсах.

Головной офис находится в Перми. Компания «ЭР-Телеком» была образована в 2001 году путём слияния телефонного оператора ЗАО «Элсвязь» и интернет-провайдера ЗАО «Рейд-Интернет», работавших в Перми с 1997 года.

Основной вид деятельности: деятельность в области связи на базе проводных технологий. Дополнительные виды деятельности по ОКВЭД:

- торговля розничная по почте или по информационно-коммуникационной сети Интернет;
- торговля розничная прочая вне магазинов, палаток, рынков;
- деятельность издательская и др.

АО «ЭР-Телеком Холдинг» – это собственная сеть с зоной покрытия более 564 населенных пунктов РФ, где проживает более 70 % всего городского населения страны.

АО «ЭР-Телеком Холдинг» предоставляет расширенные телекоммуникационные услуги - подключение высокоскоростного интернета по выделенной линии, организацию WI-FI-сети, услуги телефонной связи,



облачные решения, создание мультисервисных корпоративных сетей, услуги видеонаблюдения, а также комплексные индивидуальные проекты для решения специфических бизнес-задач. АО «ЭР-Телеком Холдинг» входит в TOP-20 крупнейших российских телекоммуникационных компаний и является самой быстроразвивающейся среди телекоммуникационных компаний, работающих в сегменте B2B (по данным рейтинга CNewsAnalytics), занимает третью позицию по абонентской базе провайдеров ШПД - корпоративных клиентов (по данным рейтинга COMNEWS).

Оперативное подключение услуг, качество и доступность сервисного обслуживания, технические решения, не требующие специальных знаний от пользователя, финансовая прозрачность, индивидуальный подход к клиенту делают АО «ЭР-Телеком Холдинг» оператором первого выбора для предприятий разных отраслей экономики и масштаба деятельности, а также для государственных органов власти и муниципального управления.

Организационная структура системы управления предприятием представлена на рисунке 6.

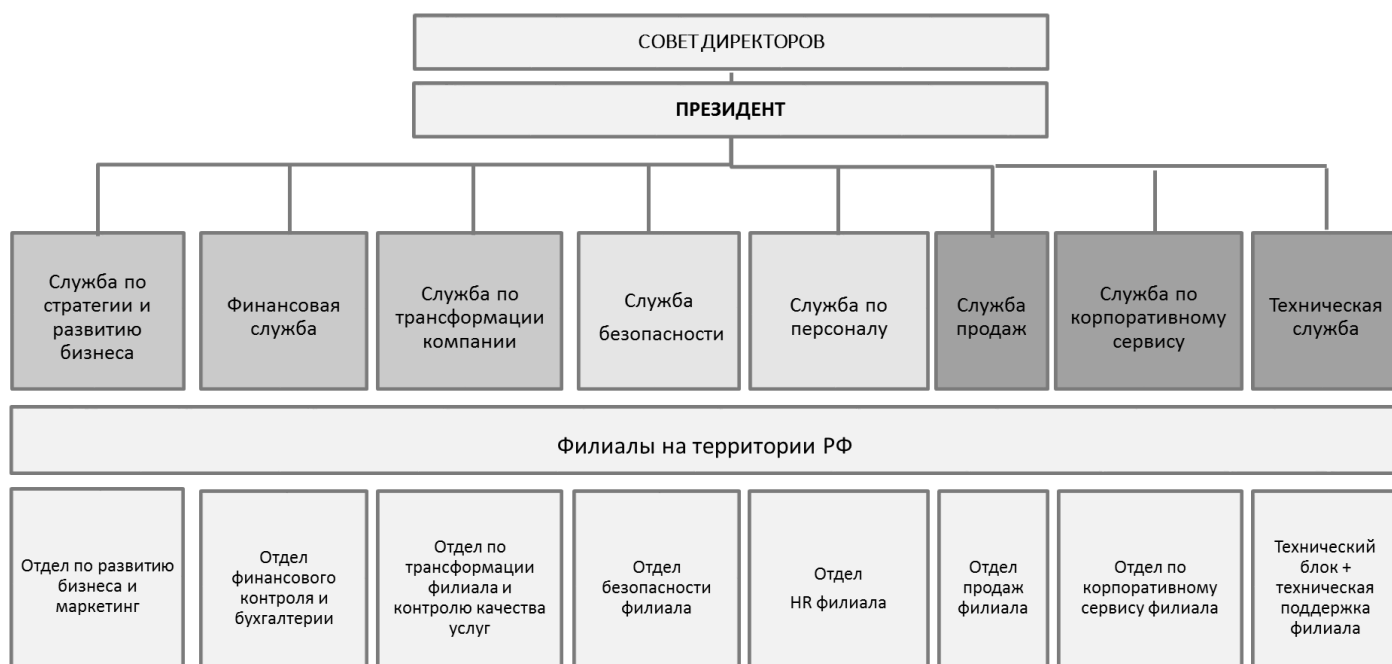


Рисунок 6 - Организационная структура АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Для осуществления функций управления на предприятии создан аппарат управления. Работники аппарата подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (директор) осуществляет общее руководство, для чего наделен необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство. Таким образом, на предприятии АО «ЭР-Телеком Холдинг», существует линейно-функциональная структура, где подразделения действуют на правах штаба при линейном руководителе, помогая ему в решении всевозможных задач.

Положительной стороной организации управления является четкая взаимосвязь «руководитель-подчиненный», у каждого работника конкретный руководитель. Линейные руководители имеют определенный четко очерченный круг обязанностей.

К отрицательной стороне можно отнести слабую связь подразделений по горизонтали, слишком развитую иерархию, имеющую только вертикальное направление, отсутствие представления в каждом звене об общей картине в компании, что слишком сужает цели подразделений.

В таблице 4 представлен анализ финансово-экономических показателей деятельности АО «ЭР-Телеком Холдинг» за 2018-2020 гг.

Таблица 4 – Анализ основных финансово–экономических показателей АО «ЭР-Телеком Холдинг» за 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. откл. 2019-2018	Абс. откл. 2020-2019
Выручка, т. р.	7 502 144,00	7 918 251,00	7 708 286,00	416 107,00	-209 965,00
Себестоимость, т. р.	5 364 115,00	5 036 781,00	5 895 635,00	-327 334,00	858 854,00
Валовой доход, т. р.	2 138 029,00	2 881 470,00	1 812 651,00	743 441,00	-1 068 819,00
Прибыль от продаж, т. р.	1 596 230,00	1 750 740,00	1 631 347,00	154 510,00	-119 393,00
Рентабельность продаж, %	21,27	22,10	21,16	0,82	-0,94

Продолжение таблицы 4

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Абс. откл. 2019-2018	Абс. откл. 2020-2019
Налог на прибыль, т. р.	319 246,00	350 148,00	326 269,00	30 902,00	-23 879,00
Чистая прибыль, т. р.	1 276 984,00	1 400 592,00	1 305 077,00	123 608,00	-95 515,00
Рентабельность, %	17,02	17,69	16,93	0,67	-0,76
Средняя списочная численность работников, чел.	479,00	485,00	480,00	6,00	-5,00
Производительность труда, т. р.	15 662,09	16 326,29	16 058,92	664,00	-267,00

Анализируя представленную таблицу, можно сказать, что выручка в 2020 году уменьшилась на 209 965 т. р. и стала равна 7 708 286 т. р. Валовой доход также уменьшился на 1 068 819 т. р. и составил 3 526 982 т. р. Но, стоит отметить, что себестоимость также стала меньше в 2020 году на 858 854 т. р. Вместе с этим прибыль от продаж показала отрицательную динамику, она упала на 119 393 т. р. Рентабельность предприятия составила 16,93%, уменьшившись на 0,76%. Чистая прибыль изучаемого объекта в 2020 году с учетом вычета налога в 2020 году показала падение на 95 515 т. р., составив 1 305 077 т. р.

Производительность труда на 1 работника предприятия, несмотря на сокращение численности на 5 человек, уменьшился на 267 т. р.

Нельзя сказать, что на отрицательную динамику показателей предприятия в большей степени повлияли неправильные действия торговой площадки. Основную роль в этом сыграли негативные внешние экономические факторы, главным из которых оказалась эпидемия коронавируса, из-за которой был введен на некоторый срок локдаун, в результате чего сократилась платежеспособность населения.

Таким образом, можно сделать вывод, что на сегодняшний день предприятие АО «ЭР-Телеком Холдинг» является функционирующим и рентабельным, с определенной организационной структурой управления.

Можно отметить, что основными конкурентными преимуществами предприятия являются лидирующее положение на рынке, ориентированность на клиента, предоставление дополнительных услуг, обилие брендов, низкие цены. Компания продвигает себя в сети Интернет, развивая не только сайт, но социальные сети.

Однако предприятие показывает отрицательную динамику абсолютных экономических показателей (снижение выручки, валового дохода, чистой прибыли), но на это повлиял важный фактор в виде эпидемии.

## **2.2 Анализ и оценка конкурентоспособности АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

Предприятие, функционирующее в рыночной среде, всегда подвержено определенному (прямому или косвенному) влиянию внешних и внутренних факторов. Для того чтобы предприятие могло эффективно функционировать на протяжении необходимого периода, представляется актуальным проводить регулярный анализ рынка: в частности, изменение цен, поведение конкурентов, динамику покупательского спроса. Также следует следить за политической ситуацией и за изменениями в законодательстве.

Организации для своей успешной деятельности обязательно должны изучать своих конкурентов. Также необходимо исследовать собственную конкурентоспособность и принимать меры для её повышения.

Чтобы оценить конкурентоспособность интернет-магазина компании АО «ЭР-Телеком Холдинг», будут использованы следующие методы: модель М. Портера, многоугольник конкурентоспособности, SWOT-анализ.

В таблице 5 представлен анализ отрасли по модели М. Портера, который позволяет дать оценку не только положению розничного предприятия на

российском рынке, но также состояние, перспективу рынка в целом для детального представления конкурентоспособности предприятия.

Таблица 5 – Анализ рынка по модели М. Портера

Силы, влияющие на конкурентоспособность	Характеристика действия силы на рынке стройматериалов
1. Сила. Зависимость от потребителей	В последние годы в экономике РФ у потребителей сформировалась новая стратегия, которую называют «бережливым потреблением», – население вернулось к покупкам, но ведет себя исключительно рационально, покупает только то, что необходимо, активно реагирует на различные специальные предложения и промо акции. Многие потребители при покупке ориентируются на такой показатель, как «цена-качество». Влияние фактора оценивается, как сильное.
2. Сила. Зависимость от поставщиков	Интернет-торговля продолжает наращивать обороты. У компании АО «ЭР-Телеком Холдинг» множество поставщиков по всей России с хорошо налаженной логистикой. Влияние данного фактора оценивается, как слабое.
3. Сила. Риски возникновения новых конкурентов	В 2020 году рынок компьютерных и электронных компонентов претерпел существенные изменения. Динамика его при этом оказалась лучше прогнозов, сделанных в начале пандемии. Общая динамика выручки крупнейших компаний, согласно рейтингу, составила 12,2%, что существенно выше общей динамики розничного рынка. Это говорит о том, что рынок недостаточно насыщен в этой сфере, из-за чего на рынке могут появиться новые игроки. Влияние данного фактора – сильное.
4. Сила. Риски возникновения товаров заменителей	В исследуемом магазине очень обширный ассортимент, который постоянно изменяется, появляются новые модели, новинки, поэтому влияние данного фактора можно оценить, как среднее.
5. Сила. Конкурентная среда в отрасли	В 2018 году компания нарастила товарооборот до 325 млрд. рублей, что составило на 20% больше по сравнению с предыдущим годом. Влияние данного фактора – среднее.

В таблице 5 описано влияние каждой из пяти сил конкурентоспособности на деятельность предприятия.

Таким образом, исходя из данных таблицы 7, наибольшее значение для предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» имеет сила «Зависимость от

потребителей», и все соответствующие риски, поэтому стратегия предприятия должна быть ориентирована именно на удержание действующей клиентской базы и ее расширение, различными способами. Также необходимо учитывать, что на предприятие оказывают среднее влияние риски возникновения товаров заменителей и риски возникновения новых конкурентов поэтому повышение конкурентоспособности должно также являться важной составляющей стратегии предприятия.

Также следует отметить, что данные, полученные при анализе рынка по модели М. Портера будут использованы при проведении SWOT-анализа, так как они наглядно демонстрируют основные угрозы для данного предприятия, действующего на рынке.

Далее для реализации таких методов, как многоугольник конкурентоспособности, необходимо установить основных конкурентов, определить критерии сравнения, собрать необходимую информацию и ее проанализировать.

Следует обратить внимание, что все магазины можно разделить на группы по ценовому признаку и по ассортиментному признаку. В соответствии с этим в рамках исследования будет проведена оценка конкурентоспособности предприятия в сравнении с представителями обеих вышеуказанных групп, для получения наиболее полной информации о конкурентоспособности фирмы в своем ценовом и ассортиментном сегментах.

В качестве первой группы будет рассмотрен ценовой сегмент, объединяющий исследуемое предприятие и фирмы-конкуренты.

Основными конкурентами по ценовому и ассортиментному признаку является ПАО «Ростелеком» и ПАО «МГТС». Данные фирмы являются также как и исследуемая организация интернет-провайдерами, а также осуществляют розничную торговлю электронными компонентами на различных торговых площадках.

В таблице 6 представлены ключевые параметры и их значения, необходимые для анализа конкурентоспособности предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Таблица 6 – Ключевые параметры конкурентоспособности исследуемых предприятий

	АО «ЭР-Телеком Холдинг»	ПАО «Ростелеком»	ПАО «МГТС»
Ценовой диапазон	Низкий, средний	Низкий, средний	Низкий, средний
Конверсия продаж	высокая	высокая	высокая
Сервисное обслуживание	Консультирование покупателей	Консультирование покупателей	Консультирование покупателей
Количество брендов в магазине, шт.	Более 100	Более 100	Более 80
Персонал	Квалифицированный персонал, умеренное общение, вежливость	Квалифицированный персонал, умеренное общение, вежливость	Квалифицированный персонал, умеренное общение, вежливость
Наличие сайта магазина (соц. Сетей)	Есть сайт сети, странички в соц. Сетях. Высокое развитие	Есть сайт сети, странички в соц. Сетях. Высокое развитие	Есть сайт сети, странички в соц. Сетях. Высокое развитие
Система скидок (бонусная система)	Отсутствует	Присутствует	Присутствует
Презентация товара	Средний уровень	Высокий уровень	Средний уровень
Узнаваемость марки (названия)	Высокая	Высокая	Средняя
Время работы	С 7:00 до 23:00	С 8:00 до 23:00	С 8:00 до 22:00
Доставка	есть	есть	есть

В таблице 6 представлены основные параметры оценки, которые можно поделить на следующие группы:

- преимущества в комфорте для покупателей;
- преимущества в ключевых показателях, оценивающих удовлетворённость покупателя;
- преимущества в организации торгово-технологического процесса;
- преимущества в маркетинговых мероприятиях, узнаваемости.

Далее необходимо произвести оценку рассматриваемых предприятий по установленным критериям (таблица 7).

Таблица 7 – Оценка конкурентоспособности исследуемых предприятий

Критерии конкурентоспособности	АО «ЭР-Телеком Холдинг»	ПАО «Ростелеком»	ПАО «МГТС»	Возможные мероприятия по увеличению КП
Ценовой диапазон	4	4	4	-
Метод продаж	3	4	3	Внедрение системы оповещения консультантов
Конверсия продаж	3	4	3	Индивидуальный подход к клиенту
Персонал	2	3	3	Тренинги по продажам для торгового персонала
Наличие сайта магазина (соц. Сетей)	3	4	3	Создание собственного сайта/странички в соц. сетях для отдельного магазина.
Система скидок	1	3	3	-
Презентация товара	3	4	3	Изменение экспозиционной площади, создание и презентация образов («луков»)
Узнаваемость марки (названия)	4	3	3	Проведение акций в торговом центре, сотрудничество с партнерами, создание мобильного приложения
Возможность предварительного заказа	4	3	3	-
Итого	31	32	28	



Далее необходимо произвести оценку по следующей шкале: 4 – отличное значение, доработок не требуется; 3 – хорошее значение, возможно улучшить; 2 – удовлетворительное значение, слабая конкурентоспособность, следует повысить; 1 – неудовлетворительно, неконкурентоспособно, необходимо разработать мероприятия по улучшению показателя.

Оценка проведена на основе документации (в т. ч. электронных ресурсов), математических измерений, экспериментальном методе, методе наблюдения.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что предприятие АО «ЭР-Телеком Холдинг» является конкурентоспособным, однако по некоторым показателям уступает конкурентам. Речь идет о таких показателях, как метод продаж, конверсия продаж, квалификация персонала, презентация товара.

Далее на основе данных таблицы построим многоугольник конкурентоспособности, отражающий уровень конкурентоспособности предприятий согласно выделенным критериям (рисунок 7). Такой многоугольник наглядно демонстрирует преимущества предприятия и его недостатки, а также дает визуальную картинку конкурентоспособности исследуемого предприятия. Точки, приближенные к центру, свидетельствуют о слабостях фирмы, а точки, приближенные к внешней границе, указывают на качества предприятия.



Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности исследуемых предприятий

Анализируемое предприятие уступает конкурентам по таким показателям как метод продаж, конверсия продаж, квалификация персонала, система скидок. Однако наличие сайта, возможность предварительного заказа и время работы является сильными сторонами магазина.

Далее на основании исследования необходимо произвести SWOT-анализ, который представляет собой выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его возможности и угрозы. Устанавливаются комбинации данных групп и анализируются методы защиты от угроз и использования возможностей.

Таблица 8 – Сильные и слабые стороны организации АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Сильные стороны	Слабые стороны
Реализуются разные бренды, нет зависимости от поставщиков	Недостаточная маркетинговая деятельность предприятия, слабое информирование клиентов
Хороший ассортимент	Присутствуют минусы на сайте обслуживания интернет-магазина
Консультирование клиентов	Недостаточно высокий уровень квалификации специалистов
Достоверный мониторинг рынка	Недостаточно высокий уровень обучения. Система обучения совершенствуется медленными темпами.
Развитая система управления персоналом	Отсутствие пассивного метода продаж
Возможности:	Угрозы:
Рост уровня жизни населения	Изменение покупательских предпочтений, их платёжеспособности
Благоприятный имидж компании у покупателей	Возникновение новых конкурентов, усиление старых
Возможность профессионального развития сотрудников за счет использования современного оборудования и новейших технологий	Рост налогов и пошлин
Падение производственных цен	Увеличение инфляции и безработицы
Ошибки конкурентов	Рост производственных цен
Банкротство или уход конкурентов с рынка	Рост курса валют.
Появление новых поставщиков	-

В таблице 8 представлены сильные и слабые стороны предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг», а также возможности и угрозы. Как видно из таблицы, наиболее уязвимыми местами являются недостаточная маркетинговая деятельность предприятия, слабое информирование клиентов, плохая презентация товаров, низкая конверсия продаж и отсутствие пассивного метода продаж. К сильным сторонам предприятия можно отнести мультибрендовый ассортимент, отсутствие зависимости от поставщиков, уникальность продукции и взаимодействие с каждым потребителем, проведение консультаций, а также достоверный мониторинг рынка.

На основе полученных данных можно составить матрицу SWOT-анализа для АО «ЭР-Телеком Холдинг» (таблица 9).

Проведя SWOT – анализ и построив матрицу SWOT – анализа для предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» следует обратить внимание на то, что, несмотря на сильные стороны, деятельность организации имеет и недостатки и соответственно нуждается в совершенствовании. Основное внимание следует уделить маркетинговой политике, которая может простимулировать интерес потребителей, а также необходимо поработать над улучшением качества обслуживания покупателей.

Таблица 9 – Матрица SWOT-анализа для АО «ЭР-Телеком Холдинг»

«Сила и возможности»	«Сила и угрозы»
<p>1. Хороший ассортимент позволит магазину нарастить прибыль</p> <p>2. Правильная политика предприятия при выстраивании грамотной стратегии позволит еще сильнее зарекомендовать себя среди потребителей и еще больше укрепить свои позиции на российском рынке.</p>	<p>1. Политика государства, инфляция и рост налогов, может негативно отразиться на реализации зарубежных брендов.</p> <p>2. Последствия от появления новых и развития старых конкурентов позволит ослабить развитие магазина и понести потенциальные убытки.</p> <p>3. Достоверный мониторинг также поможет уловить изменения вкусов потребителей.</p>

## Продолжение таблицы 9

«Слабость и возможность»	«Слабость и угрозы»
<p>1. Развитие рекламных технологий позволит повысить известность магазина и лучше информировать клиентов</p> <p>2. Низкая конверсия продаж, может увеличиться за счет роста доходов населения</p> <p>3. Появление новых поставщиков и снижение производственной стоимости позволит снизить конечную цену и расширить ассортимент</p>	<p>1. Развитие конкурентов, недостаточный уровень сервиса и плохая рекламная деятельность ухудшат положение фирмы на рынке.</p> <p>2. Отсутствие пассивного метода продаж и изменение потребительских предпочтений может привести к потере клиентов.</p> <p>3. Плохая работа интернет-магазина может повлиять на усиление конкурентов</p>

Возможности и угрозы имеют отношение не только к данному предприятию, но также и к другим фирмам, представляющим эту отрасль, они носят косвенный и необязательный характер, однако их необходимо учитывать с точки зрения предотвращения негативных воздействий, снижения рисков и также с позиции повышения эффективности предприятия, его конкурентоспособности на рынке.

Основными угрозами для предприятия является появление новых конкурентов и недостаточно эффективная работа интернет-магазина и доставки, может оттолкнуть покупателей и заставить их обратиться к иным продавцам. Также внешней угрозой является политическая нестабильность в стране, рост производственных цен, которые может привести к стагнации или разрушению бизнеса.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

- ключевым фактором конкурентоспособности магазина является мульти-брендовый ассортимент с хорошим соотношением цена – качество. Большое количество представленных марок и категорий товаров позволяют практически любому покупателю найти в магазине именно то, что он хочет;
- также предприятие ориентировано на индивидуальную работу с каждым клиентом и на оказание консультаций, а также предоставление дополнительных услуг, что, конечно, является

преимуществом по сравнению с конкурентами, но плохое качество обслуживания может оттолкнуть потребителя;

- в ходе анализа конкурентов предприятия, было установлено, что АО «ЭР-Телеком Холдинг» является конкурентоспособным предприятием, однако по некоторым показателям все же уступает конкурентам. Речь идет о таких показателях, как метод продаж, квалификация персонала и система скидок;
- в ходе анализа ближайших конкурентов, было установлено, что предприятие АО «ЭР-Телеком Холдинг» является недостаточно конкурентоспособным и необходимо реализовать некоторые мероприятия для его укрепления на рынке.

Итак, на основе проведенного во второй главе исследования анализа, можно сказать, что предприятие АО «ЭР-Телеком Холдинг» является функционирующим и рентабельным, с определенной организационной структурой управления. Однако в последнее время предприятие показывает отрицательную динамику абсолютных экономических показателей (снижение выручки, валового дохода, чистой прибыли), но на это повлиял важный фактор в виде эпидемии. В результате анализа конкурентоспособности предприятия, был сделан вывод, что АО «ЭР-Телеком Холдинг» является конкурентоспособным, однако по некоторым показателям уступает конкурентам: таким, как метод продаж, конверсия продаж, квалификация персонала, презентация товара.

### **3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности торгового предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

#### **3.1 Пути повышения конкурентоспособности предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг»**

Изучение и анализ конкурентоспособности предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» были нацелены, прежде всего, на выявление и устранение слабых сторон (уязвимостей) предприятия. В главе 2 была рассмотрена конкурентоспособность организации с точки зрения разных аспектов при помощи нескольких методик. В процессе реализации данного исследования, на предприятии АО «ЭР-Телеком Холдинг» были выявлены некоторые проблемы, а именно: недостаточная маркетинговая деятельность, слабое информирование клиентов, отсутствие пассивного метода продаж, недостаточная квалификация персонала или его нехватка, плохая работа интернет-магазина и доставки.

Недостаточная маркетинговая деятельность и слабое информирование клиентов – достаточно сложная проблема, так как трудно оценить результаты от мероприятий по ее повышению, однако это не умаляет ее важности и требует принятие некоторых мер.

Отсутствие пассивного метода продаж наравне с недостаточной квалификацией персонала – это те проблемы, которые оказывают влияние не на всю потребительскую аудиторию, а лишь на определенную часть. Поэтому данные мероприятия будут иметь второстепенный характер, однако их реализация также необходима.

Следующим важным мероприятием в сфере повышения конкурентоспособности является осуществление маркетинговой деятельности, активной рекламной политики фирмы, для того чтобы повышать известность фирмы, интерес к ней, информировать большее количество потенциальных потребителей.

Следует немного сказать о том, почему так важно заниматься маркетинговой деятельностью на торговом предприятии. В условиях конкуренции большую роль играет узнаваемость, привлекательность бренда. Для того чтобы привлечь нового потребителя и удержать старого, предприятие должно заявлять (напоминать) о себе, демонстрируя ту информацию, которую хочет видеть потребитель: цена, новые товары, акции и пр. [15].

Так, в рамках повышения маркетинговой эффективности следует провести следующие мероприятия (таблица 10).

Таблица 10 – Анализ обоснованности внедрения предложенных мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Проблема	Мероприятие	Затраты	Ожидаемый эффект
Недостаточная маркетинговая деятельность и слабое информирование клиентов	Изменение дисконтно-бонусной системы	Низкие	Прирост товарооборота 2-5 % Рост аудитории информирования 500-1000 человек в мес.
Плохая работа интернет-магазина	Внутренняя проверка работы интернет-магазина и обновление программного обеспечения.	Низкие	Прирост товарооборота 2-3 %, привлечение 5000-7000 человек

Исходя из данных, представленных в таблице 10, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия позволят повысить конкурентоспособность магазина, при достаточно низких затратах. Предложенные мероприятия позволяют решить выявленные проблемы, повысить конкурентоспособность и эффективность магазина.

Далее необходимо представить некоторые мероприятия более подробно.

В таблице 11 представлены предлагаемые изменения дисконтно-бонусной системы, порядка выдачи карт.

Таблица 11 – Дисконтно-бонусная система магазина АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Показатель	Действующая система	Предлагаемая система
Скидка/бонусы	Скидка. В зависимости от потраченной суммы: 10 000 - 30 000 р. – 5 % 30 001 - 50 000 р. – 6 % 50 001 - 80 000 р. – 7 % 80 001 - 120 000 р. – 8 % 120 001 - 170 000 р. – 10 % 170 001 - 240 000 р. – 12 % 240 001 и более – 15 %	Бонусы. В зависимости от потраченной суммы: 0 - 30 000 рублей 50 бонусов за каждые 500 рублей 30 000 - 70 000 65 бонусов за каждые 500 рублей 70 001 и более 75 бонусов за каждые 500 рублей Бонусы хранятся полгода. Оплатить ими можно до 25 % покупки
Бонусы в день рождения	3000 бонусов в день рождения (1 бонус – 1 рубль), до 20 % покупки	2 500 бонусов в день рождения (1 бонус – 1 рубль), до 25 % покупки
Порядок выдачи	Только тем, кто приобрел товар на сумму свыше 10 000 рублей	Каждому покупателю, за совершенную покупку

Исходя из предложенных изменений в дисконтно-бонусной системе, можно сделать некоторые выводы.

Преимущество для покупателя:

- получение карты при первой покупке;
- более простая (понятная) система;
- больший процент оплачивается бонусами (до 25 %).

Преимущество для магазина:

- скидка на покупку реализуется в момент осуществления следующей;
- бонусы имеют срок действия;
- бонусы сгорают при возврате товара;
- расширяется аудитория информирования;
- так как бонусы начисляются на конкретную сумму (каждые 500 рублей) при покупке вещей за не «круглые цены», например, 3 999, 2 499, покупатель может захотеть приобрести сопутствующий товар.



Следующим предложенным мероприятием было улучшение работы интернет-магазина и его реклама. В таблице 12 представлены затраты на проведение данного улучшения.

Таблица 12 – Анализ расходов на улучшение интернет-магазина и его рекламу для АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Затраты	Стоимость
Обновление дизайна, т. р.	20,00
Изменение интерфейса, т. р.	80,00
Осуществление тестирования, т. р.	10,00
Реклама сайта, т. р.	10,00
Управление проектом, т. р.	25,00
Итого, т. р.	145,00

Ожидаемый экономический эффект от данного мероприятия – рост товарооборота на 1,5 % (для анализируемого предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» 115 624,29 т. р.), при затратах равных 145 т. р.

### **3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий**

В таблице 13 представлен анализ маржинальной прибыли от одного покупателя за 2021 год при системе скидок, которая функционирует на предприятии на сегодняшний день и при разработанной (бонусной) системе.

Исходя из данных представленных в таблице 15, можно сделать вывод, что покупатель, совершивший покупки в магазине три раза за 2021 год (на сумму 50 726), получил реальную скидку в размере 2 536,30 (5 % от каждой покупки) и маржинальная прибыль по его приобретениям составила 17 754,10 рублей.

Таблица 13 – Анализ влияния действующей системы скидок на маржинальную прибыль от одного покупателя в 2021 году

Дата покупки в 2021 году	Скидка			
	Сумма покупки, руб.	Скидка	Маржинальная сумма прибыли, (маржа 40%)	Суммарная маржинальная прибыль, руб.
17.05.21	20 999,00	1 049,95	7 349,65	7 349,65
29.09.21	4 499,00	224,95	1 574,65	8 924,30
05.10.21	25 228,00	1 261,40	8 829,80	17 754,10
Итого	50 726,00	2 536,30	17 754,10	17 754,10

В таблице 14 можно увидеть, что покупатель, совершивший те же покупки, что и в таблице 13, получил бонусов на сумму 4 950, однако реальная скидка составила 1 520 рублей за счет того, что 930 бонусов сгорело по прошествии шести месяцев, а 2 500 тысячи бонусов перешли на будущие покупки.

Таблица 14 – Анализ влияния предложенной бонусной системы на маржинальную прибыль от одного покупателя в 2021 году

Дата покупки в 2021 году	Бонус					
	Сумма покупки, руб.	Начисленный бонус, (1 бонус=1 рублю)	Списание (25 %)	Счет	Маржинальная сумма прибыли, (маржа 40 %)	Суммарная маржинальная прибыль, руб.
17.05.21	20 999,00	2 050,00	0,00	2 050,00	8 399,60	8 399,60
29.09.21	4 499,00	400,00	1 120,00	1 330,00	679,60	9 079,20
05.10.21	25 228,00	2 500,00	400,00	3 430,00	10 091,20	1 691,60
Итого	50 726,00	4 950,00	1 520,00	-	19 170,40	19 170,40

Маржинальная прибыль за 2021 год составила 19 170,40 рублей.

Таким образом, при изменении системы скидок на бонусную систему, прирост маржинальной прибыли от покупок, совершенных данным покупателем, составил 1 416,30 рублей.

Ожидаемый рост товарооборота от изменения бонусной системы 2 %.  
 Рассчитаем экономический эффект от внедрения предложенной бонусной системы.

Предполагается выпуск бонусных карт для данного магазина в количестве 1 001 штуки

В таблице 15 представлен расчет затрат на внедрение бонусной системы скидок.

Таблица 15 – Анализ расходов внедрения бонусной системы скидок

Внедрение бонусной системы скидок:	Размер заказа, руб.	Цена	Цена магнитной полосы с кодированием, руб. за 1 карту	Итоговая стоимость, руб.
Карта «White»	1 001,00	При заказе от 1 000 шт. до 2 000 шт., стоимость одной карты 7 руб. +10 % скидка на первый тираж	1,50	8 508,50 (скидка 10 %) Итог: 7 657,65
Карта «Black»	1 001,00	При заказе от 1 001 шт. до 2 000 шт., стоимость одной карты 7 руб. Скидка обсуждается.	4,00	11 011,00 (предположительно скидка 15 %) Итог: 9 359,35
Карта «Green»	1 001,00	При заказе от 1 001 шт. до 2 000 шт., стоимость одной карты 15 руб. Скидка не предусмотрена	0,00	15 015,00

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что оптимальная стоимость заказа представлена в компании по производству пластиковых карт «White». Итоговая стоимость за заказ 1 001 карты составляет 7 657,65 руб., что является самым выгодным предложением.

В таблице 16 представлен анализ экономического эффекта от внедрения бонусной системы в магазине АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Таблица 16 – Анализ экономического эффекта от внедрении бонусной системы в магазине АО «ЭР-Телеком Холдинг»

Показатель	Стоимость
Выпуск карт 1 001 шт., т. р.	7,70
Ожидаемый рост товарооборота от внедрения системы (2%), т. р.	154 165,72

Таким образом, изменение системы скидок на бонусную систему, с учетом затрат на переиздание карт, увеличит товарооборот предприятия на 154 165,72 тысячи рублей.

Таблица 17 является сводной таблицей по всем предложенным мероприятиям, отражающая совокупные затраты и рост товарооборота АО «ЭР-Телеком Холдинг».

Таблица 17 – Расчет совокупных затрат и изменения товарооборота от всех предложенных мероприятий в АО «ЭР-Телеком Холдинг» в 2021 году

Предлагаемые мероприятия	Товарооборот	Затраты
Улучшение работы сайта и его реклама, т. р.	+115 624,29	145,0
Замена системы скидок на бонусную систему, т. р.	+154 165,72	7,70
Совокупный рост показателей, т. р.	+269 790,01	152,70

Таким образом, рассчитав и проанализировав экономический эффект от предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг» можно сделать вывод, что при их внедрении совокупные затраты составят около 152,70 т. р., а товарооборот увеличится на 269 790,01 т. р.

Для дальнейшей оценки эффективности предложенных мероприятий была использована экспертная оценка. Центральным критерием отбора экспертов выступает их компетентность. Для ее определения применяют методы самооценки экспертов и коллективной оценки авторитетности экспертов.

В качестве экспертов выступали руководители филиала в г. Екатеринбург АО «ЭР-Телеком Холдинг»: директор, заместитель директора, руководитель отдела продаж, главный бухгалтер, руководитель производственно-технического отдела.

Наиболее простая и удобная форма самооценки – совокупный индекс, рассчитанный на основании оценки экспертами своих знаний, опыта и способностей по ранговой шкале с позициями «высокий», «средний», «низкий». Первой позиции приписывается числовое значение 1, второй – 0,5, третьей – 0». В таком случае совокупный индекс – коэффициент уровня компетентности эксперта вычисляется по формуле:

$$k = \frac{k_1+k_2+k_3}{3}, \quad (1)$$

где  $k_1$  – числовое значение самооценки экспертом уровня своих теоретических знаний;

$k_2$  – числовое значение самооценки практического опыта;

$k_3$  – числовое значение самооценки способности к прогнозу.

Коэффициент уровня компетентности может изменяться от 1 (полная компетентность, т.е. оценочные значения коэффициентов  $k_1 = k_2 = k_3 = 1$ ) до 0 (полная некомпетентность:  $k_1 = k_2 = k_3 = 0$ ).

Обычно в группу экспертов принято включать тех, у кого индекс компетентности не менее среднего (0,5) и выше (до 1).

Получить первичные числовые значения самооценки ( $k_1, k_2, k_3$ ) для расчета индекса компетентности экспертов можно при помощи вопроса табличной формы.

Проведем расчет по формуле:

$$K_1 = 1+1+1/3 = 1$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K_2 = 1+1+0,5/3 = 0,83$$

Таблица 18 - Как вы оцениваете уровень своей «приобщенности» к вопросам конкурентоспособности предприятия?

	Критерий приобщенности	Высокий	Средний	Низкий
		1	0,5	0
Эксперт 1 (директор)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+		
Эксперт 2 (заместитель директора)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+	+	
Эксперт 3 (руководитель отдела продаж)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+	+	
Эксперт 4 (главный бухгалтер)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+	+	
Эксперт 5 (руководитель производственно-технического отдела)	Уровень теоретического знания проблемы (к1) Практический опыт (к2) Способность предвидеть логику событий (к3)	+	+	

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K3 = 1+0,5+1/3 = 0,83$$

Уровень компетентности эксперта высокий.

$$K4 = 1+0,5+0,5/3 = 0,60$$

Уровень компетентности эксперта выше среднего.

$$K5 = 1+0,5+1/3 = 0,83.$$

В таблице 18 приведена оценка эффективности повышения конкурентоспособности АО «ЭР-Телеком Холдинг». В зависимости от возможности того или иного прогноза при внедрении мероприятий экспертам было предложено присвоить тому или иному суждению балльную оценку – от 0 до 10.

Таблица 19 - Оценка экспертами мероприятий

Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Средняя оценка
Повышение выручки на 1 %	2	3	5	5	2	3,30
Повышение выручки на 2 %	1	4	6	3	5	3,50
Повышение выручки на 3 %	5	5	4	6	3	5,80
Повышение выручки на 4 %	0	1	0	5	0	1,16
Повышение выручки более чем на 5%	0	0	0	0	0	0,33
Отсутствие положительного эффекта	0	0	0	0	0	-

Таким образом, экспертный опрос показал, что наиболее вероятным вариантом является повышение выручки на 3 %. Также эксперты отвергли вариант развития событий, при которых положительный экономический эффект будет вовсе отсутствовать.

Таблица 20 – Прогнозные значения выручки по мнению экспертов

Исходные данные	Сумма
Затраты на мероприятие, т. р.	152,70
Повышение выручки на 10%, т. р.	269 790,01
Повышение производительности труда, т. р.	1 477,43

Таким образом, с помощью данных мероприятий предприятие сможет повысить свою выручку на 269 790,01 т. р. и производительность труда персонала (с учетом повышения выручки) на 1 477,43 т. р.

Далее составим таблицу 21 для расчета плановых показателей с учетом внедрения предложенных мероприятий из таблицы 19.

Таблица 21 – Планирование основных финансово–экономических показателей деятельности АО «ЭР-Телеком Холдинг» на 2021 г.

Показатели	2020 г.	2021 г.	Отклонение	Темп роста, %
Выручка, т. р.	7 708 286,00	7 978 076,01	269 790,01	103,50
Себестоимость, т. р.	5 895 635,00	5 895 787,70	152,70	100,00
Валовой доход, т. р.	1 812 651,00	2 082 288,31	269 637,31	114,87
Прибыль от продаж, т. р.	1 631 347,00	1 955 276,30	323 929,30	119,85
Рентабельность продаж, %	21,16	23,20	2,04	109,64
Налог на прибыль, т. р.	326 269,00	391 055,26	64 786,26	119,85
Чистая прибыль, т. р.	1 305 077,00	1 564 221,04	259 144,04	119,85
Рентабельность, %	16,93	18,50	1,57	109,27
Средняя списочная численность рабочих, чел.	480,00	480,00	0,00	100,00
Производительность труда на 1 рабочего, т. р.	16 058,92	17 536,35	1 477,43	109,20

Таким образом, после внедрения мероприятий ожидается прирост основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия.

Итак, при реализации предложенных мероприятий и на основании проведенных расчетов экономического эффекта можно сделать следующие выводы:

- выручка предприятия увеличится на 3,50 % или на 269 790,01 т. р. на основании вышеуказанных расчетов;
- валовой доход также увеличится на 14,87 % или на 269 637,31 т. р.;
- себестоимость вырастет на 0,003 %;
- прибыль от продаж вырастет на 19,85 % или на 323 929,3 т. р.;
- рентабельность продаж составит 23,20 %, что на 2,04 % больше, чем в 2020 году;

Таким образом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия благотворно повлияют на все финансово-экономические показатели предприятия, и позволят повысить не только конкурентоспособность, но и эффективность предприятия.



## Заключение

Таким образом, в ходе данного исследования была проделана работа по изучению, анализу и оценке конкурентоспособности предприятия АО «ЭР-Телеком Холдинг», в рамках которого были выявлены положительные тенденции, подтвержденные экономической эффективностью, и определены некоторые проблемы, решение которых было предложено и обосновано.

Также в ходе этой работы были решены следующие задачи: было проанализировано текущее экономическое состояние предприятия. Были изучены ближайшие конкуренты. Были, выявлены проблемы, снижающие конкурентоспособность предприятия, и соответственно разработаны и предложены механизмы по увеличению этого показателя, с учетом, как внешних, так и внутренних факторов, влияющих на фирму.

В качестве основных методов оценки конкурентоспособности стали: модель М. Портера, многоугольник конкурентоспособности, SWOT-анализ.

В рамках исследования был проведен SWOT-анализ, были проанализированы сильные и слабые стороны предприятия в комбинации с возможностями и угрозами.

Результатами данного исследования стало:

- ключевым фактором конкурентоспособности магазина является мульти-брендовый ассортимент с хорошим соотношением цена – качество. Большое количество представленных торговых марок предполагает широкий выбор для потребителя;
- в ходе анализа конкурентов предприятия, было установлено, что АО «ЭР-Телеком Холдинг» является конкурентоспособным предприятием, однако по некоторым показателям все же уступает конкурентам. Речь идет о таких показателях, как метод продаж и система скидок;
- в ходе анализа ближайших конкурентов, было установлено, что предприятие АО «ЭР-Телеком Холдинг» является недостаточно

конкурентоспособным и необходимо реализовать некоторые мероприятия для укрепления на рынке.

В качестве основных мероприятий, которые были предложены и проанализированы стали:

- изменение дисконтно-бонусной системы;
- улучшение интернет-магазина компании и его реклама.

В ходе исследования было выявлено, что все мероприятия благотворно повлияют на все финансово-экономические показатели предприятия, и позволят повысить не только конкурентоспособность, но и эффективность предприятия. После внедрения мероприятий ожидается прирост основных финансово-экономических показателей деятельности предприятия. В частности, рост будет заметен по таким показателям, как выручка, прибыль и рентабельность.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс РФ. Части первая, вторая и третья [Текст]. – М.: Изд-во Омега-Л, 2021. – 442 с.
2. Налоговый кодекс РФ. Части первая и вторая [Текст]. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2021. – 640 с.
3. О защите конкуренции [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 26.07.2006 № 135-ФЗ. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Об утверждении методики определения основных показателей и критериев оценки состояния конкурентной среды [Электронный ресурс]: приказ Министерства экономического развития РФ от 4 апреля 2011 г. № 137. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
5. Абдурахимова, Ф.Т.К. Конкуренентоспособность: понятие и факторы // Life Sciences and Agriculture. – 2020. - № 2.1 – С.180-185. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-ponyatie-i-factory>
6. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика [Текст] / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2020. - 239 с.
7. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации [Текст]: учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. - М.: Инфра-М, 2018. - 300 с.
8. Аристов, О.В. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст]: Учебное пособие / О.В. Аристов. – М.: Финстатинфорум, 2019. - 142 с.
9. Борщева, А.В., Ильченко С.В. Факторы конкурентоспособности предприятия [Текст] // Бизнес и дизайн ревю. - 2018. - №1 (9). - С. 6. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/factory-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-3>
10. Бугай, К.Н. Модификационная модель конкурентного анализа «5 сил Портера» [Текст] // В сборнике: современные подходы к трансформации концепции государственного регулирования у управления в социально-экономических системах. – 2019. – С. 65-68. – Режим доступа:

<https://elibrary.ru/item.asp?id=21545099>

11. Даниленко, М.И. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] // Вестник Академии знаний. - 2020. - №39 (4). – С. 152-163. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-2>

12. Дмитрук, Е.Ф. Методика выявления потенциальных конкурентных преимуществ фирмы с учетом внешней и внутренней среды [Текст] // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. - 2019. - №2. – С. 15-20. – Режим доступа: <https://grebennikon.ru/article-Xrln.html>

13. Елсукова, Ю.Ю., Хало Л.А. Конкурентоспособность как экономическая категория маркетинга. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] // Философия социальных коммуникаций. – 2018. - № 4 (29). – С. 81-90. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22809770>

14. Ерохин, Д.А. Инструменты и факторы конкурентоспособности предприятий: общие подходы [Текст] // Международный журнал гуманитарных и естественных наук/ - 2020. - №9-1 (48). – С.132-135. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-factory-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-obschie-podhody>

15. Жулина, Е.Г., Мягкова Т.Л. Конкурентоспособность организации: факторы и проблемы управления [Текст] // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. - 2019. - № 5. - С. 34-37. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28307226>

16. Захарченко, В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий [Текст] / В.И. Захарченко. - М.: Цент экономики и маркетинга, 2019. - 230 с.

17. Зиннуров, У.Г. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей [Текст] / У.Г. Зиннуров, Л.Р. Ильясова. - М.: Экономика и управление, 2020. - 347 с. – Режим доступа: <https://scholar.google.ru/citations?user=vWflyw4AAAAJ&hl=ru>

18. Ковалева, Т.В. Изучение факторов внешней и внутренней среды [Текст] /Т.В. Ковалева // Молодой ученый. – 2020. – № 12 (116). – С. 1293–1296. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/116/31886>

19. Козлова, О.И. Научные подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия и его продукцией [Текст] // Экономика и социум. – 2017.- № 1-1 (32). – С. 907-910. – Режим доступа: <https://readera.org/nauchnye-podhody-k-upravleniju-konkurentosposobnostju-predpriyatija-i-ego-140121774>

20. Неверо, Д.В., Колосов Г.В. Анализ пяти сил Портера для оценки конкурентной среды [Текст] // В сборнике: Современная наука. Новые перспективы Сборник научных докладов. Sp. z o.o. «Diamond trading tour». – 2020. – С. 15-16. – Режим доступа: [https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/17518/1/Nevero\\_D.V.\\_Kolosov\\_GV\\_Analiz\\_piati%20sil%20Portera%20dlia%20otsenki%20konkurentnoi%20sredy.pdf](https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/17518/1/Nevero_D.V._Kolosov_GV_Analiz_piati%20sil%20Portera%20dlia%20otsenki%20konkurentnoi%20sredy.pdf)

21. Новак, О.В. Экономическая сущность конкуренции и конкурентоспособности [Текст] // Теоретические и прикладные аспекты современной науки. – 2020. – № 6-5. – С. 181-189. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24980936>

22. Порошина, Д.Г. Анализ внутренней и внешней среды управления [Текст] // В сборнике: инновационные технологии в управлении Сборник научных статей. Москва. – 2019. – С. 88-93. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24980936>

23. Прядко, С.Н. SWOT и PEST-анализ как инструмент принятия грамотных управленческих решений [Текст] / С.Н. Прядко, М.С. Курилова// Экономика и социум. – 2017. - № 1-2 (32). – С. 408-411. – Режим доступа: <https://docplayer.ru/50452264-Swot-i-pest-analiz-kak-instrument-prinyatiya-gramotnyh-upravlencheskih-resheniy.html>

24. Разиньков, П.И. Экономическое состояние и конкурентоспособность предприятия. Методы анализа и показатели оценки [Текст] / П.И. Разиньков, О.П. Разинькова. Тверь: ТвГТУ, 2021. – 152 с.

25. Рындина, Т.И., Захарова Л.Н. Инструменты оценки конкурентоспособности [Текст] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – №2-2. – С.114-117. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-otsenki-konkurentosposobnosti>

26. Рязанов, А.А. Эволюция теории конкуренции / А.А. Рязанов [Текст] // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. - 2017. - №2. - С. 21-26. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-otsenki-konkurentosposobnosti>

27. Сенникова, А. Е., Шахов И. В. Анализ конкурентоспособности фирмы [Текст] // Colloquium-journal. – 2019. - №9 (33). – С.15-17. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentosposobnosti-firmy>

28. Скаделова, К.М. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий [Текст] // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2020. - №3-2 (61). – С. 184-186. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-konkurentosposobnosti-predpriyatiy>

29. Тимирьянова, В.М. Оценка состояния конкурентной среды на товарных рынках [Текст] / В.М. Тимирьянова // Экономический анализ: теория и практика. - 2018. - №2. - С. 15-19. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sostoyaniya-konkurentnoy-sredy-na-tovarnyh-rynках>

30. Тимофеева, М.Н. Оценка внешней и внутренней среды компании: методология и практика [Текст] / М.Н. Тимофеева, Г.С. Ферару // Экономика и социум. – 2017. – № 4 (35). – С. 1353–1357. – Режим доступа: <https://readera.org/ocenka-vneshnej-i-vnutrennej-sredy-kompanii-metodologija-i-praktika-140123125>

31. Тимошенко, А.Н. Обзор методов анализа внешней среды предприятия / А.Н. Тимошенко [Текст] // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2018. – № 12–12. – С. 102–105. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27675821>

32. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2019. – 312 с.

33. Филонова, А.А. Анализ внутренней и внешней среды организации [Текст] / А.А. Филонова // Форум молодых ученых. – 2017. – № 6 (10). – С. 1771–1774. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29906197>

34. Фудина, Е.В. Методология стратегического анализа внешней и внутренней среды организации [Текст] / Е.В. Фудина // Сборник статей XI Международной научно–практической конференции. – 2020. – С. 204–208. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=22427397>

35. Ягунова, Н.А., Смагина М.В., Иванов Д.А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Портера [Текст] // Вестник СГСЭУ. – 2020. – № 4 (53). – С. 70-73. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentnogo-okruzeniya-predpriyatiya-s-ispolzovaniem-modeli-pyati-sil-portera>

36. Donets, A., M. Roshka, U. Rasulova Management competitiveness of enterprise: theoretical aspect // International science. – 2018. – Vol. 14. – P. 53-57. – Режим доступа: <http://precon.donnuet.education/pdf/donets/donets3.pdf>

37. Gürel, E. SWOT analysis: a theoretical review // Journal of International Social Research. – 2017. – Vol. 10 (51). – P. 994-1006. – Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_ANALYSIS\\_A\\_THEORETICAL\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW)

38. Zelga, K. The importance of competition and enterprise competitiveness // World Scientific News. – 2017. – Vol. 72. – P. 301-306. – Режим доступа: <http://www.worldscientificnews.com/wp-content/uploads/2017/01/WSN-72-2017-301-306.pdf>