

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И МОДЕЛИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ  
ПРОЦЕССОВ

**ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ  
В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМИРУЕМОЙ ЭКОНОМИКИ**

Магистерская диссертация

обучающегося по направлению подготовки  
38.04.01 Экономика  
программа «Экономика предпринимательства»  
заочной формы обучения,  
группы 06001580  
Махортова Сергея Сергеевича

Научный руководитель  
доц., к.э.н. Мочалова Я.В.

Рецензент(-ы)  
Главный бухгалтер ООО«Евросеть»  
Васильева Е.А.

БЕЛГОРОД 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Теоретические основы понятия конкурентоспособности компании....	8
1.1. Экономическое содержание понятия конкурентоспособности компании..	8
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность компании .....	19
1.3. Методы оценки конкурентоспособности компании в условиях трансформируемой экономики.....	26
Глава 2. Анализ конкурентоспособности компании ООО «Евросеть» в условиях трансформируемой экономики.....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика компании.....	37
2.2. Оценка экономических показателей хозяйственной деятельности компании.....	54
2.3. Анализ конкурентоспособности компании ООО «Евросеть».....	63
Глава 3. Основные направления повышения конкурентоспособности компании ООО «Евросеть» в условиях трансформируемой экономики.....	73
3.1. Мероприятия по оптимизации деятельности компании ООО «Евросеть» на рынке розничных продаж.....	73
3.2. Повышение конкурентоспособности компании на основе внедрения инвестиционного проекта.....	78
Заключение.....	86
Список использованных источников.....	88
Приложения.....	98

## ВВЕДЕНИЕ

В современном мире в условиях трансформируемой экономики конкурентная среда становится всё сложнее и динамичнее. Множество ведущих предприятий и компаний потеряли своё преимущество, не справившись с нарастающим потоком конкурентов либо с изменившимися условиями внешней среды. На деятельность предприятий влияет сейчас множество факторов, поэтому важно правильно определить конкурентные преимущества компании, и на их основании повышать ее конкурентоспособность.

Конкурентоспособность на рынке в условиях современной экономики является важным и основным качеством коммерческого успеха компании. В свою очередь, зависит от качества менеджмента и конкурентоспособности готовой продукции и услуг, то есть от того, в какой мере она лучше аналогов - продукции и услуг предлагаемых предприятием-конкурентом.

Сегодня на российском рынке наблюдается постепенное усиление конкурентного соперничества на потребительском рынке, колебание спроса и изменения предложения на разные товары и услуги, создают условия важности формирования системы управления конкурентоспособностью организации, имеющую способность адекватно откликаться на воздействие среды из внешнего и внутреннего фактора, в высокой степени непостоянности и не имея определенности. Существующие неопределенности имеют связь с образованием случайных событий и ситуаций, обосновано изменением цен на товары и услуги, и их ценности для потребителей, количеством конкурентов, показателей различных процессов и т.д. Следовательно, возникает еще одна новая конкурентная обстановка, которая сопровождается напряженной борьбой за передел рынков. Напряженность конкурентной обстановки определяется всеобщей насыщенностью рынка одного и того же вида продукции и услуг, степенью сегментированности рынка, пересечением зон влияния компаний. В связи с этим становится крайне необходимым и практически востребованным изучение во-

просов воздействия организации на повышение конкурентоспособности компании.

Актуальность темы исследования заключается в том, что итог любого предприятия или компании - выйти победителем в конкурентной борьбе. Победа должна быть не один раз, и не простой случай, а закономерный итог, обусловленный постоянным и грамотным усилием предприятия. Достигается она или не имеет успеха - зависит от наличия конкурентоспособности предприятия, то есть от того, во сколько оно лучше в сравнении с аналогами - выпускаемых товаров и услуг конкурирующих предприятий.

В данной теме следует выделить прежде всех работы зарубежных ученых Б. Карлофа, Д. Мерсера, Т. Коно, И. Ансоффа, и многих других. В последнее время были опубликованы исследовательские работы российских ученых, в которых данные проблемы рассматриваются, и учитывается особенность современной экономики переходного периода. Предлагается научно обоснованная рекомендация для решений проблем в данной теме. К этим работам нужно отнести исследование О. С. Виханского, В. А. Швандара, Е. П. Голубкова, В. В. Гончарова, Г. Я. Кипермана, А. Б. Идрисова, М. Г. Лапусты, И. В. Липсица, А. Ю. Юданова А. П. Панкрухина, и других ученых. Огромный вклад в разработки категорий конкуренции внесли: Г. Л. Азоев (понятия конкурентной среды предприятий, методики ее диагностик, анализ работы конкурентов); В.В. Шустов, Ю.Б. Рубин, О.И. Маликова, А. Ю. Юданов, И. Липсиц, Р.А. Фатхутдинов и др.

Вместе с тем, несмотря на огромное число научных статей, проблема организации и поддержания стратегических конкурентных преимуществ российских компаний в условиях трансформируемой экономики остается по существу нерешенной.

Цель магистерской диссертации – разработать пути повышения конкурентоспособности компании в условиях трансформируемой экономики.

Поставленная цель предопределила необходимость решения следующих

задач:

- 1) рассмотреть экономическое содержание понятия конкурентоспособности компании;
- 2) изучить факторы, влияющие на конкурентоспособность компании;
- 3) изучить методы оценки конкурентоспособности предприятия в условиях трансформируемой экономики;
- 4) рассмотреть деятельность компании ООО «Евросеть»;
- 5) изучить организационную структуру ООО «Евросеть»;
- 6) выявить основных поставщиков ООО «Евросеть»;
- 7) оценить хозяйственную деятельность ООО «Евросеть»;
- 8) провести анализ конкурентоспособности компании ООО «Евросеть» в условиях трансформируемой экономики;
- 9) выполнить анализ конкурентной среды компании ООО «Евросеть»;
- 10) разработать мероприятия по оптимизации деятельности компании ООО «Евросеть» на рынке розничных продаж;
- 11) разработать пути повышения конкурентоспособности компании ООО «Евросеть».

Объектом исследования является компания ООО «Евросеть».

Предметом исследования является деятельность компании ООО «Евросеть».

Научная новизна работы заключается в разработке путей повышения конкурентоспособности компании в условиях трансформируемой экономики.

Практическая значимость исследования обусловлена разработкой практических рекомендаций в сфере повышения конкурентоспособности компании на отечественном, так и на мировом рынке, эффективности управления структурой капитал предприятия, его финансового благополучия и возможностью использования приведенного материала в теоретических разработках и практической деятельности.

В качестве теоретико-методологической базы исследования явились тру-

ды российских и западных специалистов по проблеме оценки и повышения конкурентоспособности компаний, а также материалы периодической печати, учебные пособия, монографии, статьи и научная литература.

Диссертация имеет традиционную для данного вида работ структуру: введение, три главы, заключение, список литературы, а также приложения.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ

## 1.1. Экономическое содержание понятия конкурентоспособности компании

Понятие конкурентоспособности предприятия является одним из ключевых понятий в настоящее время. В условиях жесткой конкурентной борьбы в условиях трансформируемой экономики многие компании и фирмы вынуждены осваивать новые методы ведения конкурентной борьбы на рынке. Уровень конкурентоспособности компании должен быть одним из главных показателей оценки экономического положения предприятия в целом и создавать условия не только для существования его на рынке, но и для развития в перспективе [3, с.74].

Вопросом изучения конкурентоспособности компаний, а также ее оценки посвящены труды многих российских и зарубежных ученых, таких как: Е.П. Голубковой, А.Н. Печенкиной, А. Глуховой, П.С. Завьяловой, Г. Л. Багиевой, Т.А. Блащенконой, М.О. Ермоловой, А.П. Градова, В.С. Ефремова, Т.М. Каретниковой, М.В. Каретникова, И. Максимовой, Н.И. Шайдуровой, Н.С. Яшина, А.Ю. Юданова, Дж. Амела, И. Ансоффа, Р. Ватермана, Дж. Кея, Т. Коно, Г. Минтсберга, М. Портера, Ф. Котлера, Е. Дихтля, С.К. Пралада, Р.Т. Паскаля, Т. Петерса, Н. Петса и. т.д.

Однако, несмотря на такое большое количество работ по данной проблематике вопроса, существуют некоторые различия в трактовке самого понятия «конкурентоспособность». Рассмотрим основные определения данного понятия различными авторами.

Например, Константинова И. В. дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать то-

вары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [8].

Фатхутдинов Р.А. дает следующее определение: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [23, с.33].

Ивахник Д. Е. считает, что «Конкурентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [29, с.111].

Проанализировав различные точки зрения авторов на данное понятие, приходим к выводу, что большинство из них рассматривают данное понятие как относительную категорию и абстрактное понятие. Такой подход является, по нашему мнению, весьма распространенным и очень удобным для логического описания и восприятия.

Хотелось бы также отметить основные недостатки приведенных определений: определение в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции выбранных компаний, но уменьшает возможности объективной оценки отраслевой конъюнктуры; фокус внимания сосредотачивается в основном на сравнении показателей конкурентов, однако остается не рассмотренной проблема адаптации компаний к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды рынка; отсутствует целостный подход к оценке конкурентоспособности компании, а также прогнозирова-



ния развития ее финансово-хозяйственной деятельности на перспективу.

То есть прогноз основных финансово-экономических показателей деятельности компании, а также прогноз факторов внешней и внутренней среды предприятия.

Учитывая существующие определения и отмеченные недостатки в данной работе нами предпринята попытка дать собственную трактовку понятию конкурентоспособности компании [32, с.230].

По нашему мнению, под конкурентоспособностью компании следует понимать интегрированный показатель оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия на данном рынке, в данный момент времени и его превосходство над конкурентами, а также возможность удерживать свои лидирующие позиции на рынке в перспективе в условиях трансформируемой экономики.

Следует также различать понятие конкурентоспособность компании и конкурентоспособность товара.

Под конкурентоспособностью товара понимается степень привлекательности товара для потребителей на рынке, которая заключается в удовлетворении их основных запросов и потребностей [50, с.21].

Важно отметить и тот факт, что конкурентоспособность товара не является абсолютным показателем конкурентоспособности самого предприятия. Компания может выпускать конкурентоспособную продукцию, но сама не будет являться конкурентоспособной. Например, такой ситуацией является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса.

Определим основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и конкурентоспособность самой компании:

1) оценка конкурентоспособности товара используется непосредственно к каждому виду товара, а конкурентоспособность компании охватывает всю номенклатуру и ассортимент, а также все виды осуществляемой предприятием деятельности, включая финансовую, экономическую, производственную и другие

виды деятельности;

2) оценку конкурентоспособности товара дает главным образом потребитель, а оценку конкурентоспособности компании дает как потребитель, так и производитель. Именно предприятие в конечном итоге принимает решение о выпуске конкретной продукции;

3) различный жизненный цикл предприятия и товара. Следует учитывать тот факт, что фактор времени, как такой, не имеет существенного значения при оценке конкурентоспособности предприятия. Однако, если речь идет о долгосрочном периоде, то жизненный цикл компании является, как правило, более длительным и более продолжительным. За этот период может меняться ассортимент, количество, качество выпускаемых изделий.

Далее считаем необходимым, рассмотреть уровни и стадии конкурентоспособности компании. В экономической литературе выделяют четыре основных уровня управления. Каждый, из которых имеет свои особенности к организации управления и характерные черты [64, с.19].

Первый уровень конкурентоспособности компании предполагает, что менеджеры рассматривают фактор управления как внутренне нейтральный. Они считают, что при таком подходе сам процесс производства и управления четко отлажен. Не требуется никаких действий по управлению процессом производства и повышению его эффективности. Менеджеры уверены в качестве своих товаров, а также их способности удовлетворять потребности потребителей.

По нашему мнению, такой подход к управлению может принести успех компании на рынке, если она сумеет найти свободное место от конкуренции.

Как правило, это касается малых фирм, ориентированных на небольшое количество покупателей на рынке. В случае если фирма будет расширять масштабы своего производства, то в скором времени конкуренция на рынке станет всё более явной и зримой. Тогда потребуются позаботиться о качестве выпускаемой продукции, ее ассортименте, уровне сервиса и многих других показателей, для того, чтобы удержать свое место на рынке и выстоять в сложной кон-

курентной борьбе [73, с.29].

Следует отметить, что большинство российских компаний в условиях трансформируемой экономики находятся именно на первом уровне конкурентоспособности. Характерными чертами данных компаний являются:

- 1) преимущество использования маркетинга, как инструмента управления (повсеместное использование рекламы, как «двигателя торговли»;
- 2) предпочтение отдается ценовой конкуренции (многие товаропроизводители на рынке уверены, что чем больше снизить цену товара, тем можно больше получить выгоду);
- 3) недостаточное и неполное исследование рынка, вкусов и потребностей потребителей товара;
- 4) низкая квалификация работников по управлению персоналом предприятия. Имеет место высокая текучесть кадров. И как следствие уменьшение объемов производства продукции, снижение качества выпускаемых товаров, а также падение конкурентоспособности;
- 5) недооценивание фактора управление в целом. Использование старых методов и форм управления, отсутствие мотивации у работников предприятия и многие другие причины.

Второй уровень конкурентоспособности компании предполагает, что менеджеры рассматривают фактор управления как внешне нейтральный. Такие кампании четко следуют стандартам, установленных их конкурентами на рынке товаров и услуг. Они стремятся сделать у себя то, чем занимаются их фирмы-конкуренты, а именно: перенять технологии, методы производства продукции, выпустить продукции такого же качества, закупить сырье и материалы у тех же поставщиков и т.д. Они полностью копируют характер поведения на рынке у своих конкурентов [89, с.14].

Характерными чертами данных компаний являются:

- 1) использование маркетинга как главной функции управления (фокус внимания, действительно, сосредотачивается на рынке и основных потребителях,

уделяется большое внимание эффективной рекламе, которая может заинтересовать покупателей на рынке);

2) использование эффективной кадровой политики компании (руководители компаний стремятся приглашать на работу грамотных и квалифицированных специалистов, постоянно повышают их уровень профессионального мастерства, переориентируют их на конкретное производство с учетом специфики самого предприятия);

3) стремление компаний стать независимыми маркетинговыми фирмами, занимающимися вопросами планирования, прогнозирования и сбыта продукции;

4) предпочтение отдается не ценовой конкуренции, а конкуренции по качеству товара, уровню обслуживания потребителей;

5) ориентация на стандартные технологии управления, обеспечивающие успех фирмам-конкурентам на рынке.

Рассмотрим компании третьего уровня конкурентоспособности и их основные черты:

1) ориентация компаний на потребности конкретного потребителя, на его вкусы и предпочтения;

2) производство а компаниях третьего уровня конкурентоспособности поддерживается изнутри;

3) производство инноваций в данных компаниях строго обосновано с экономической точки зрения и просчитано и начато с того момента, когда есть уверенность в спросе на данный товар на рынке;

4) компании являются действительно маркетингом ориентированными.

Следует отметить, что такие компании являются исключительными и своем роде «считанными» на рынке. Поэтому компании, стремящиеся достичь третьего уровня должны построить свое управление, ориентируясь на лучшие предприятия на рынке. На этом уровне конкурентоспособности компании постоянно должны совершенствовать свою деятельность, развивать её в соответствии с требованиями рынка и маркетинга.

Четвертый уровень конкурентоспособности компании предполагает, что фирма опережает своих конкурентов по многим параметрам и показателям на перспективу. На данном уровне компании стремятся превзойти своих конкурентов в абсолютно любой области своей деятельности. Действуя в условиях жесткой конкурентной борьбы, они максимально интегрируют и координируют деятельность своих подразделений, отслеживают все изменения

Именно такие компании называются предприятиями с производством мирового класса, производством постиндустриальной эры.

Компании в условиях жесткой конкурентной борьбы применяют в своей деятельности различные конкурентные стратегии.

Под конкурентной стратегией предприятия понимается совокупность действий и правил, которыми руководствуется фирма с целью принятия решений для поддержания соответствующего уровня конкурентоспособности на рынке [96, с.108].

Существует большое многообразие стратегий, применяемых компаниями на рынке. Рассмотрим самые основные из них.

По возможности использования различают стратегии: типовые и оригинальные.

В зависимости от уровня управления выделяют следующие виды стратегий: деловую, корпоративную, операционную, функциональную.

Деловая стратегия используется компанией для укрепления ее конкурентоспособности на рынке в долгосрочной перспективе.

Корпоративная стратегия представляет собой главную стратегию компании в целом.

Операционная стратегия используется для отдельных подразделений фирмы (проведение рекламной деятельности, с целью управления затратами и т.д.).

Функциональная стратегия реализуется в пределах компании по основным ее направлениям: финансам, производству, маркетингу и т.д.

С позиции методов ведения конкурентной борьбы также выделяют следующие виды стратегий: наступательная и оборонительная [96, с.109].

Наступательная стратегия свойственна компаниям, которые реализуют свою деятельность на принципах предпринимательства. То есть фирма работает над производством и реализацией нового товара, услуги, технологии, приносящей конкурентные преимущества ей на рынке.

Оборонительная стратегия свойственна компаниям, которые зарекомендовали уже себя на рынке, но которые стремятся удержать свои позиции.

В зависимости от жизненного цикла товара или предприятия различают следующие виды стратегий: стратегию концентрированного роста, стратегию интегрированного роста, стратегию диверсифицированного роста и стратегия целенаправленного сокращения. Рассмотрим их основные отличия.

Стратегия концентрированного роста включает в себя следующие основные виды стратегий:

- 1) стратегия укрепления товарной единицы уже на освоенном рынке за счет каких-либо технологий или рекламной деятельности компании;
- 2) стратегия поиска нового рынка для реализации производимой продукции;
- 3) стратегия поиска новой услуги на существующем рынке сбыта.

Стратегия интегрированного роста включает в себя следующие основные виды стратегий:

- 1) стратегию обратной вертикальной интеграции (объединение с поставщиками ресурсов и материалов, необходимых для производства);
- 2) стратегию вперед идущей интеграции (объединение со сбытовыми посредниками, торговыми предприятиями).

Стратегия диверсифицированного роста включает в себя следующие основные виды стратегий:

- 1) стратегию концентрической диверсификации (поиск новых условий и возможностей для производства и реализации товаров и услуг);
- 2) стратегию горизонтальной диверсификации (разработка новой продукции и

услуг, отличающихся от ранее существующих);

3) стратегию конгломератной диверсификации (расширение масштабов производства за счет новых услуг, технологически не взаимосвязанных с ранее производимыми).

Стратегия целенаправленного сокращения включает в себя следующие основные виды стратегий:

1) стратегию «сбора урожая» (максимальное сокращение всех расходов и затрат производства, а также получение наивысших доходов в краткосрочный период времени);

2) стратегию сокращения расходов (разработка и реализация программы по минимизации затрат);

3) стратегию сокращения (закрытие или продажа отдельных подразделений компании, которые являются нерентабельными на рынке и органически плохо сочетаются с имеющимися);

4) стратегию ликвидации бизнеса (полное закрытие и уход компании с рынка).

В зависимости от типа функционирования различают стратегии коммутантов, пациентов, виолентов, эксплерентов, литаленты. Выдели основные отличия между этими стратегиями [79, с.103].

Коммутанты («серые мыши») представляют собой достаточно небольшие компании гибко меняющиеся к изменению спроса на рынке. Данные фирмы не привязаны к определенной сфере деятельности, могут свободно переходить из одной отрасли в другую отрасль. Особенностью данных компаний является то, что они являются малоустойчивыми на рынке. Кроме того, данные компании в основном ориентированы на массовый спрос на рынке, а не на конкретного покупателя, на индивидуальный подход к нему.

Пациенты («хитрые лисы») – представляют собой специализированные предприятия, занимающие определенную нишу рынка. Как правило, это небольшие фирмы, производящие на рынке товары и услуги определенного вида и качества. Конкурентная стратегия таких компаний основана на узкой специа-

лизации производства, невысоких издержках и высоком качестве производимых товаров [52, с.374].

Виоленты («слоны») – представляют собой очень крупные предприятия, занимающие устойчивое положение на рынке. Конкурентная стратегия таких компаний основана на удовлетворении массового спроса потребителей рынка за счет продажи качественной продукции и низких издержек.

Эксплеренты («мотыльки») – это вновь созданные предприятия, занимающиеся разработкой и реализацией инноваций. Главная цель деятельности таких компаний – поиск новых идей, финансовая поддержка.

Литаленты («умирающие») – представляют собой предприятия с неэффективной структурой управления, низкими финансовыми показателями деятельности. Для того, чтобы удержаться на рынке они должны ориентироваться на новые технологии, новые рынки сбыта, искать источники финансирования бизнеса [55, с.30].

Далее рассмотрим конкурентные стратегии Майкла Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.

Лидерство по издержкам предполагает непосредственно защиту от воздействия пяти сил конкуренции, а именно: низкие затраты представляют барьер для входа новых конкурентов на рынок; низкие затраты создают защиту для предприятия со стороны сильных поставщиков, в случае повышения ими цен; фирма сможет получить прибыль при минимально допустимой для конкурентов цене; сильные покупатели не могут добиваться уменьшения цен ниже уровня, приемлемого для самого сильного конкурента; низкие затраты, как правило, ставят компанию в выгодное положение по отношению к продуктам – заменителям.

Дифференциация продукции ориентирована на потребителей с более высоким доходом, которые готовы заплатить намного больше взамен на высокое качество товаров или широкий ассортимент. Выделяют дифференциацию горизонтальную и вертикальную. Горизонтальная дифференциация представляет



собой различия товаров по отдельным характеристикам, цена при этом остается примерно одинаковой. Вертикальная дифференциация представляет собой распределение товаров в соответствии с их качеством [41, с.41].

Дифференциация защищает компанию от действия пяти конкурентных сил, но другим способом:

- 1) различные свойства и характеристики товаров защищают компанию от товаров – заменителей;
- 2) повышение рентабельности способствует увеличению цен поставщиками;
- 3) по отношению к конкурентам дифференциация уменьшает возможность замены товара, увеличивает привязанность покупателей к марке товара, уменьшает чувствительность и в конечном итоге увеличивает рентабельность.

Считаем, что дифференциация может быть привлекательна при следующих основных условиях:

- 1) спрос неэластичен по цене;
- 2) рынок товаров имеет сложную структуру;
- 3) вкусы и потребности покупателей на рынке различаются;
- 4) компания имеет различные разработки, инновации;
- 5) существует много путей и возможностей для дифференциации товара.

Фокусирование – представляет собой сосредоточение на каком-либо сегменте рынка, либо рыночной нише, характеризующейся определенными потребностями, с целью лучшего их удовлетворения, чем у конкурентов [36, с.234].

Фокусирование используется в следующих случаях:

- 1) у компании не достаточное количество ресурсов для освоения рыночных сегментов рынка;
- 2) на рынке имеется группа покупателей с нестандартными запросами и потребностями, которые неудовлетворенны в полной мере;
- 3) для многих конкурентов достаточно дорого и сложно освоить данную нишу рынка;

4) сегменты рынка различаются по размерам, темпам роста и интенсивности давления со стороны конкурентов.

Кроме того, стратегия фокусирования имеет свои риски, к которым можно отнести следующие:

- 1) обострение конкуренции, в силу того, что она выходит на еще более узкие сегменты рынка;
- 2) на рынке существуют достаточно большой разрыв в ценах;
- 3) различия в требованиях к товару покупателей целевого сегмента и рынка в целом уменьшаются.

Таким образом, существующее многообразие конкурентных стратегий на рынке позволяет компании выбирать в условиях трансформируемой экономики для себя те стратегии, которые позволят им добиваться успеха на рынке, а также извлекать экономическую выгоду в долгосрочной перспективе.

По нашему мнению, выбор той или иной стратегии будет зависеть от целей и задач, стоящих перед предприятием, а также от условий, в которых оно функционирует.

## **1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность компании**

На конкурентоспособность компании в условиях трансформируемой экономики оказывает влияние большое число внутренних и внешних факторов, степень воздействия которых может различаться и по времени и по характеру влияния [30, с.160].

Под факторами в общем случае следует понимать характер воздействия явлений и процессов хозяйственной деятельности предприятия на изменение конечных показателей производства, а также на изменение конкурентоспособности самой компании.

Анализ литературных источников показал, что ученые по-разному классифицируют факторы, влияющие на конкурентоспособность компании.

Проведем анализ основных подходов к набору факторов различными учеными.

Портер подчеркивает взаимосвязь факторов конкурентоспособности с факторами производства, к которым относится капитал, ресурсы, финансы и другие факторы.

Все многообразие факторов, определяющих конкурентные преимущества компании, он систематизирует в виде определенных групп:

- 1) человеческие ресурсы, к которым относятся количество и качество рабочей силы, а также ее стоимость;
- 2) денежные ресурсы, к которым относится непосредственно капитал, используемый на финансирование промышленности и развитие производства компании;
- 3) физические ресурсы представляют собой совокупность природных ресурсов и климатических условий (количество и качество земельных ресурсов, водных ресурсов, полезных ископаемых и т.д.);
- 4) инфраструктура представляет собой совокупность элементов хозяйственного процесса. Сюда относятся система связи, транспорта, система здравоохранения, культуры и т.д.
- 5) ресурс знаний, представляющий собой совокупность информации экономического, правового и иного характера, оказывающую влияние на конкурентоспособность компании.

Кроме того, Портер разделил всю совокупность факторов на несколько групп [27].

В основе его классификации лежит деление факторов на внутренние и внешние.

Внутренние факторы представляют собой совокупность явлений и процесс, определяющие возможности компании по развитию и обеспечению собственной конкурентоспособности.

К внутренним факторам относятся следующие факторы:

- 1) технический уровень обслуживания производства, включая сервисные услуги;
- 2) контроль производства и его эффективность;
- 3) использование и эффективность рекламной деятельности компании;
- 4) эффективность деятельности финансовой службы на предприятии;
- 5) уровень управления персоналом на предприятии;
- 6) качество производимой продукции и оказываемых услуг компанией;
- 7) эффективный маркетинг на предприятии;
- 8) уровень экологической составляющей компании;
- 9) эффективность организационной структуры предприятия и пр.

Внешние факторы представляют собой совокупность явлений и процессов, происходящих во внешней среде и не зависящие от деятельности самой компании, но оказывающие на нее влияние [25].

К внутренним факторам относятся следующие факторы:

- 1) налоговая политика государства;
- 2) финансово-кредитная политика государства;
- 3) таможенная политика в стране;
- 4) система страхования компаний на рынке;
- 5) финансирование предприятий со стороны государства;
- 6) спрос на потребительском рынке;
- 7) активность конкурентов на рынке;
- 8) непредсказуемые события и пр.

По нашему мнению, каждая компания должна вести учет как внутренних, так и внешних факторов в своей деятельности. Это поможет ей в перспективе избежать непредвиденных обстоятельств и случайных событий, оказывающих негативное влияние на ее производство. Кроме того, это поможет ей сделать прогноз и определить выгодные возможности, направленные на повышение конкурентоспособности.

Далее, в зависимости от приоритета воздействия факторы делятся на ос-

новные и развитые.

К основным факторам относятся, как правило, все природные ресурсы, природные условия, месторасположение страны, уровень квалификации рабочей силы [37, с.53].

К развитым факторам относятся высококвалифицированный персонал, современное оборудование, высокий уровень обмена информацией и другие факторы.

В зависимости от уровня специализации факторы делятся на общие и специализированные. Рассмотрим их более подробно.

К общим факторам относятся система автомобильных дорог и транспорта, высококвалифицированный персонал, то есть те факторы, которые могут быть использованы компаниями в широком спектре отраслей [42].

К специализированным факторам относятся специфические знания в определенной сфере или области деятельности, узкоспециализированный персонал, строго целевые методы управления конкретным производством и другие.

Далее, в зависимости от источника возникновения факторы могут быть естественные и искусственные.

К естественным факторам относят природные ресурсы (то есть то, что даровано человеку природой, а именно: лесные ресурсы, земельные ресурсы, водные ресурсы) [46, с.34].

К искусственным факторам относят то, что создано руками человека (здания, сооружения, оборудование, экономическая среда).

Различают факторы объективные и субъективные. Рассмотрим их более подробно.

К объективным факторам относятся следующие факторы:

- 1) факторы, опосредованные состоянием микросреды, называемые доминирующими факторами внешней среды компании;
- 2) факторы, опосредованные состоянием микросреды, называемые доминирующими факторами внутренней среды компании.

Следует отметить, что на конкурентоспособность компании большое влияние оказывают политические условия и экономические ситуации в стране, а также социальный климат.

Самым главным их социальных факторов является население страны.

Рост населения страны является благоприятным фактором, так как представляет собой потенциальный резерв для рынка труда. Низкие темпы роста уменьшают и рынок покупателя, и как следствие рынок труда. Считаем, что немаловажными факторами, оказывающими влияние на конкурентоспособность компании, являются вкусы покупателей, предпочтения и их поведение на потребительском рынке.

Экономическая среда постоянно находится в развитии и оказывает влияние на деятельность фирм и компаний на рынке, причем это влияние может быть как позитивное, так и негативное. Обладая, знаниями в области экономики не гарантирует успешное ведение бизнеса. Однако, эти знания позволяют анализировать и прогнозировать внутреннюю и внешнюю среду компании, избежать ошибок на самой ранней стадии своей деятельности [78, с.55].

Негативное влияние на деятельность компании в условиях трансформируемой экономики оказывает безработица и инфляция. Чем выше безработица, тем ниже спрос на потребительские товары и больше проблем с продажей продукта. Главным образом это касается предприятий, занимающихся производством товаров массового потребления.

Инфляция может иметь три причины: во-первых, излишек спроса в условиях полной занятости, во-вторых, избыточный денежный спрос, в-третьих, монопольное повышение цен и заработной платы.

Негативное влияние инфляции проявляется в том, что она усложняет процесс финансового планирования, принятия важных инвестиционных проектов, а также планирования будущих расходов и цен. Замена оборудования усложняется увеличивающимися издержками на замену.

Изменения в технологиях оказывают влияние на функционирование про-

изводственной системы в различных направлениях. В частности, изменения в технологии оказывают влияние на изменение численности и состава рабочей силы. Например, процесс компьютеризации на предприятии увеличил требования, предъявляемые к персоналу и его уровню подготовки, а с другой стороны применение новых технологий уменьшили потребность в кадрах [83, с.224].

Ключевое значение придается факторам, которые влияют на размер издержек компании и среди них стоимости рабочей силы в конкретной сфере бизнеса, а также соотношения со средним уровнем работников и производительностью труда на предприятии. Например, потребности могут удовлетворяться самыми разными способами на основе использования факторов производства [87, с.134].

В.И. Таран выделяет следующие основные факторы конкурентоспособности компании:

- 1) репутация предприятия и ее имидж;
- 2) квалификация персонала фирмы;
- 3) научно-исследовательский потенциал организации (проведение научных исследований, создание новшеств и изобретений, система патентования изобретений);
- 4) экономический потенциал предприятия (основной и оборотный капитал фирмы, его активы, полученная прибыль);
- 5) производственный потенциал компании (оборудование предприятия, сырьевая база, уровень сервисного и сбытового обслуживания);
- 6) управленческий уровень предприятия (менеджмент на предприятии, эффективность взаимодействия элементов производственно-хозяйственного механизма);
- 7) финансовый потенциал предприятия (уровень платежеспособности, условия кредитования, структура капитала компании).

Французские ученые А. Олливье, А. Дайан и Р. Урсе считают, что конкурентоспособность компании на рынке обеспечивается за счет следующих фак-

торов:

- 1) цена товара с ее возможной надбавкой;
- 2) финансы компании (собственные и заемные);
- 3) концепция товара, на которой основана деятельность компании;
- 4) качество товара, отвечающее запросам потребителей;
- 5) послепродажное обслуживание, создающие возможности для привлечения постоянных клиентов;
- 6) торговля с точки зрения использования коммерческих методов и приемов;
- 7) внешняя торговля, позволяющая осуществлять международный обмен товарами на рынке;
- 8) предпродажная подготовка, создающая возможности спрогнозировать запросы будущих потребителей на рынке.

Оценка возможностей компании в условиях трансформируемой экономики по вышеуказанным факторам позволяет построить «многоугольник конкурентоспособности» (Рис.1.1.).

Проведение анализа возможностей предприятия по указанным факторам позволяет выявить слабые и сильные стороны исследуемой компании.



Рис. 1.1. Многоугольник конкурентоспособности

Источник: [22, с. 145]



Авторы Смольянова Е.Л. и Малицкая В.Б. выделяют следующую совокупность факторов по степени возможного воздействия на них со стороны компании и государства:

- 1) неконтролируемые факторы государством (глобализация, международная специализация и разделение труда, научно-технический прогресс и научно-техническая революция, климатические условия);
- 2) контролируемые факторы государством (уровень образования в обществе, производственный уровень, уровень культуры в обществе, государственный механизм регулирования);
- 3) контролируемые факторы предприятием (объем выпуска продукции, его качество, технология производства, уровень сервисного обслуживания, финансовая политика компании, производительность труда, управление персоналом, материальное и моральное стимулирование работников предприятия).

Рассмотренное многообразие факторов указывает на то, что они могут воздействовать как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения конкурентоспособности компании. По сути, они представляют собой резервы конкурентоспособности предприятия в условиях трансформируемой экономики.

Считаем, что при грамотном подходе и учете всех факторов создаются благоприятные возможности для получения конкурентного преимущества компанией.

### **1.3. Методы оценки конкурентоспособности предприятия в условиях трансформируемой экономики**

Проблема оценки конкурентоспособности компании в условиях трансформируемой экономики является очень сложной и многогранной. Однако, от степени этой оценки во многом зависят результаты деятельности предприятия в будущем. Сложность категории конкурентоспособности объясняется большим разнообразием подходов и методов к ее оценке [93, с.358].

Помимо теоретических подходов к оценке конкурентоспособности пред-

приятия, в экономике обсуждается важность проблемы практической оценки. Важно отметить, что на сегодняшний день учеными уже разработаны определенные методики оценки конкурентоспособности предприятия.

Однако, по нашему мнению, отсутствует универсальная методика комплексной оценки. Поэтому в данной работе нами были проанализированы и систематизированы основные классические подходы и методы к оценке конкурентоспособности предприятия в условиях трансформируемой экономики.

Рассмотрим продуктовые методы оценки конкурентоспособности предприятия. Продуктовые методы основаны на том, что оценка конкурентоспособности компании производится через оценку конкурентоспособности его продукции. Следовательно, чем выше конкурентоспособность товара, тем выше конкурентоспособность предприятия. При этом для оценки конкурентоспособности продукции применяются маркетинговые и квалиметрические методы, в основе которых лежит нахождение цена-качество продукции. Имеется большое многообразие методик нахождения данного соотношения. Рассмотрим наиболее распространенную из них [97, с.38].

Показатель конкурентоспособности компании рассчитывается путем определения средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции предприятия:

$$K = \sum a_i k_i \quad (1.1)$$

где,

$K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$a_i$  – удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;

$k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции.

Определение показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов:

$$k_i = \frac{\Pi}{\Xi} \quad (1.2)$$

где,

$k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции;

$\Pi$  – параметрический индекс;

$\mathcal{E}$  – экономический индекс.

Параметрический индекс представляет собой оценку совокупности параметров исследуемой продукции в сравнении с эталонной продукцией и рассчитывается как сумма частных параметрических индексов по каждому оцениваемому параметру анализируемого вида продукции с учетом соответствующих весовых коэффициентов:

$$\Pi = \sum b_i \cdot p_i \quad (1.3)$$

где,

$\Pi$  – параметрический индекс;

$b_i$  – весовой коэффициент  $i$ -го параметра;

$p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции.

Частные индексы по соответствующему параметру определяются как отношение фактического значения оцениваемого параметра анализируемой продукции к значению соответствующего показателя конкурирующей продукции. Перечень оцениваемых параметров продукции, а также весовой коэффициент каждого из параметров устанавливаются экспертным путем. Частный параметрический индекс рассчитывается по следующей формуле:

$$p_i = \frac{g_a}{g_s} \quad (1.4)$$

где,

$p_i$  – частный параметрический индекс  $i$ -го параметра продукции;

$g_a$  – фактическое значение оцениваемого параметра;

$g_s$  – эталонное значение оцениваемого параметра.

Экономический индекс рассчитывается как отношение совокупных затрат потребления анализируемой продукции к совокупным затратам потребления

эталонной продукции. Рассмотрим формулу для расчета:

$$\mathcal{E} = \frac{Z_a}{Z_3} \quad (1.5)$$

где,

$\mathcal{E}$  – экономический индекс;

$Z_a$  – совокупные затраты потребления анализируемой продукции;

$Z_3$  – эталонные затраты потребления.

В совокупные затраты потребления анализируемой продукции включаются стоимость покупки самой продукции, а также затраты на ее эксплуатацию, приобретение расходных материалов [100, с.58].

Некоторые ученые в качестве показателя конкурентоспособности продукции предлагают рассматривать рыночную долю. Считаем, что такое использование является более точным отражением конкурентоспособности.

Отметим основные преимущества и недостатки данного подхода.

Одним из преимуществ является то, что он позволяет учитывать главную составляющую предприятия – конкурентоспособность ее продукции. А к недостаткам существующего подхода относится то, что конкурентная сила продукции не равна устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, так как любые ценовые или качественные преимущества продукции быстро перенимаются конкурентами и экономические выгоды от них уменьшаются.

Еще одним недостатком является то, что данный метод дает весьма ограниченное представление о работе компании в целом, поскольку основное внимание уделяется рассмотрению конкурентоспособности продукции.

Далее рассмотрим матричные методы определения конкурентоспособности предприятия в условиях трансформируемой экономики.

Матричные методы были разработаны в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями. Данное название эти модели получили потому, что имеют матричную структуру отображения результатов анализа [88, с.264].

Важной особенностью данного метода является фокусирование внимания

на рассмотрении маркетинговой деятельности предприятия и ее составляющих структурных единиц (бизнес-единиц).

В числе матричных моделей в первую очередь необходимо выделить разработки Бостонской консалтинговой группы (*Boston Consulting Group*, далее – также БКГ), прославившейся матрицей «Относительная доля рынка» – «Темпы роста рынка». В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Исходя из указанных концепций, бизнес-единицы компании дифференцируются с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли (доли измеряют в натуральных единицах продукции). Следовательно, обладание высокой долей рынка, согласно концепции кривой опыта должно приводить к минимальному (относительно конкурентов) уровню издержек и максимальному уровню прибыли [58, с.91].

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: хозяйственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста». Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности бизнес-единиц).

Рассмотрим пример построения матрицы Бостонской консалтинговой группы (Рис.1.2).

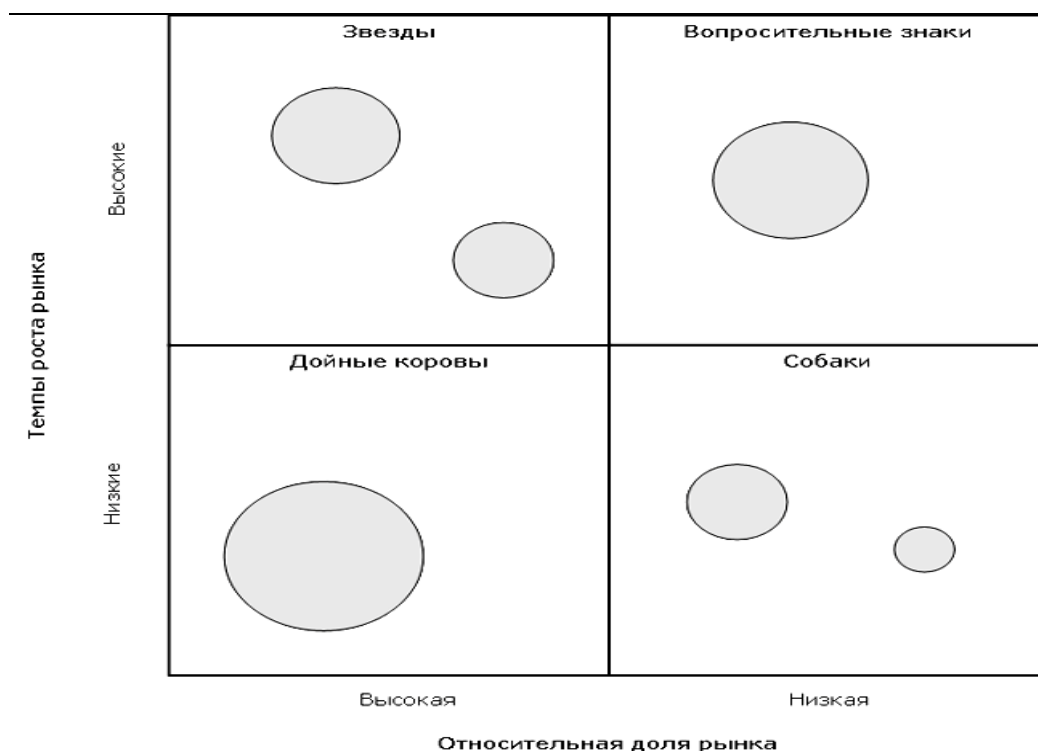


Рис.1.2. Матрица Бостонской консалтинговой группы

Источник: [28, с. 110]

Выбор той или иной стратегии будет во многом зависеть, в какую область матрицы попадет бизнес-единица. Допустим, если бизнес-единица попала в область, где находятся «звезды», то компания будет придерживаться стратегии роста. А если, допустим, бизнес-единица попала в область, где находятся «собака», то предприятие будет придерживаться стратегии «отсечения лишнего». Таким образом, проанализировав продуктовый портфель предприятия в целом, можно определить его конкурентные позиции на рынке и разработать конкретные рекомендации по оптимизации этого портфеля в будущем.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки данной модели. Одним из важных преимуществ Матрицы Бостонской консалтинговой группы является то, что данная модель использует объективные показатели привлекательности и конкурентоспособности, уменьшая вероятность субъективизма. Матрица продуктового портфеля, предложенная БКГ, явилась существенным вкладом в инструментарий разработчика стратегии в компании, когда речь идет об оценке

привлекательности видов деятельности диверсифицированной компании и подготовке общих направлений и стратегии для каждой хозяйственной единицы в портфеле. Оценка диверсифицированной группы предприятий в качестве совокупности потоков наличности и требований к наличности (нынешних и будущих) представляет собой крупный шаг вперед в понимании финансовых аспектов стратегии компании. Матрица БКГ отражает финансовое взаимодействие в рамках портфеля компании и финансовые соображения, которые следует принимать во внимание, а также поясняет, почему могут различаться приоритеты в распределении ресурсов между отдельными предприятиями компании. Она также обеспечивает хорошую основу для стратегий расширения или отказа от некоторых видов деятельности (продуктов). Однако, несмотря на достоинства данной модели, имеются и недостатки. К ним можно отнести то, что она главным образом основывается на концепции кривой опыта. Следует отметить, что связь между относительной долей на рынке и прибыльностью не такая тесная. Степень важности накопленного производственного опыта, с точки зрения снижения удельных затрат в различных отраслях может быть различна. Особенно «непредсказуемой» эта связь является в условиях трансформируемой экономики. Иногда более крупная доля на рынке трансформируется в преимущество в виде удельных затрат, а иногда этого не происходит. Следовательно, использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику применимой лишь строго при наличии эффектов опыта, то есть в отраслях с массовым производством [67, с.34].

Рассмотрим операционные методы как инструмент оценки конкурентоспособности компании. В соответствии с данным методом наиболее конкурентоспособными предприятиями являются те предприятия, у которых лучше организована работа всех служб и подразделений [66, с.133].

На работу компании оказывают влияние бесчисленное множество факторов – ресурсов предприятия. Анализ эффективности работы компании в целом

складывается из оценки использования им этих ресурсов. Следует отметить, что под ресурсами понимается не только капитал, но и персонал компании, менеджмент, система маркетинга и другие. Каждый ресурс компании, определенный таким образом, может быть оценен соответствующим количественным или качественным показателем. Следовательно, конкурентоспособность компании в условиях трансформируемой экономики представляет себя как сумма частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности – операций [76, с.180].

Для оценки конкурентоспособности данным методом необходимо определить и выделить наиболее важные показатели, являющиеся первостепенными для компании. К таким показателям относятся экономические, маркетинговые, производственные, кадровые и другие показатели. Данные показатели могут изменяться в зависимости от специфики отрасли, производства и автора методики. В случае если возникает проблема сбора или анализа различных показателей, то применяются экспертные методы. Для оценки конкурентоспособности компании каждый показатель сравнивается с аналогичным показателем предприятия-конкурента, в итоге рассчитываются частные коэффициенты по каждой операции:

$$k_i = \frac{l_a}{l_3} \quad (1.6.)$$

где,

$k_i$  – частный коэффициент эффективности по  $i$ -й операции;

$l_a$  – значение  $i$ -го показателя исследуемого предприятия;

$l_3$  – эталонное значение  $i$ -го показателя.

После того, как рассчитаны основные частные коэффициенты, они подвергаются математической обработке и анализу. Чаще всего показатель конкурентоспособности предприятия находится путем вычисления средневзвешенного значения из частных коэффициентов эффективности:



$$K = \sum a_i k_i \quad (1.7)$$

где,

$K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$a_i$  – коэффициент весомости  $i$ -й операции (определяется экспертным методом);

$k_i$  – частный коэффициент эффективности  $i$ -й операции.

Следует отметить, что используемый математический аппарат для оценки показателей может быть самый различный. Используются самые различные методы, приемы для обработки данных. Также может и быть различной и форма представления результатов конкурентоспособности компании. Ученые строят диаграммы, схемы, многогранники и прочие формы отображения результатов.

Для примера изобразим вариант графической интерпретации операционной модели оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, предложенной В. А. Мошновым (Рис. 1.3).

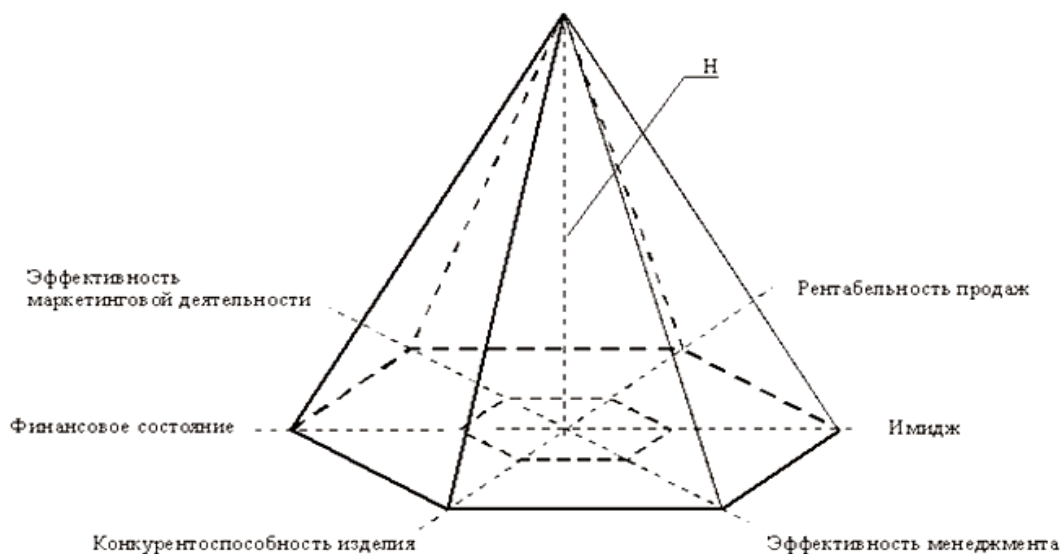


Рис.1.3. Многогранник конкурентоспособности предприятия

Источник: [39, с. 336]

К достоинствам данного метода можно отнести то, что он всесторонне учитывает различные аспекты деятельности компании, а это в свою очередь

создает возможности для более точного определения уровня конкурентоспособности предприятия [82, с.336].

К недостаткам данного подхода относится то, что они основываются на определении факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом внимание акцентируется на выявлении максимального количества данных факторов, создании их исчерпывающего списка (некоторые методики предполагают обработку десятков различных показателей финансово-хозяйственной деятельности).

По нашему мнению, система учета факторов конкурентоспособности компании в условиях трансформируемой экономики является открытой, а совокупность всех элементов данной системы – нечетким. Сторонники данного подхода в стремлении максимально учесть все факторы системы включают в этот перечень и факторы, находящиеся в функциональной зависимости (например, рентабельность, уровень издержек), а это не совсем корректно с методологической точки зрения.

Кроме того, процесс учета таких факторов становится трудоемким, сбор и анализ информации практически неосуществимым и в конечном итоге это снижает практическую применимость подобных методов оценки конкурентоспособности предприятий. В этом случае широко применяются экспертные методы исследования, отличающиеся своей условностью.

Подводя итог вышесказанному можно сделать вывод, что операционные методы не всегда позволяют провести достоверную оценку конкурентоспособности компании, в силу этого применимость их на практике снижается.

Далее рассмотрим комбинированные методы оценки конкурентоспособности предприятия [44, с.224].

Методы, отнесенные к данной группе, определены как комбинированные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках ведется на основании выделения не только достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с

которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина (комбинация) текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая (достигнутая) конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия (продуктовые методы), потенциальная – путем оценки частных показателей эффективности выполнения им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с операционными методами) [53, с.16].

Используемый математический аппарат производимой оценки (как текущей, так и потенциальной) также схож с соответствующими продуктовыми и операционными методиками.

Преимуществом данной группы методов является то, что они помогают учитывать не только достигнутый уровень конкурентоспособности компании, но прогнозирование его в будущем.

Недостатком данного метода является высокая трудоемкость использования и методологическая противоречивость [60, с.335].

Подводя итог можно сделать вывод о том, что существует большое многообразие методов оценки конкурентоспособности компании в условиях трансформируемой экономики. Выбор того или иного метода, по нашему мнению, будет зависеть от целей и задач стоящих перед самой компанией.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ЕВРОСЕТЬ» В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМИРУЕМОЙ ЭКОНОМИКИ

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика компании

ООО «Евросеть» - крупнейшая компания, работающая на рынке сотового ритейла и ведущий дилер крупнейших операторов связи. Основными направлениями деятельности компании является осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, персональным аудио, аксессуарами, подключение к операторам связи и оказание информационных услуг клиентам.

Компания была основана в 1997 году, тогда же был открыт первый салон сотовой связи «Евросеть» в Москве. С самого начала компания делала ставку на розничные продажи мобильными телефонами и аксессуарами к ним с каждым годом расширяя ассортимент товара. В конце 1999 года «Евросеть» проводит ряд масштабных рекламных кампаний. Через 5 лет после открытия «Евросеть» стала лидером на рынке розничных продаж мобильных телефонов и аксессуаров с оборотом 140 млн. долларов. Менее чем через 10 лет после открытия «Евросеть» заняла почти 40% российского рынка сотовых телефонов [19].

2006 год стал для компании рекордным по количеству открытых новых торговых точек — сеть разрослась еще на 1976 магазина. В мае 2006 года сразу 4 первых салона открылись в Ташкенте, Узбекистане.

Бурный рост сети салонов связи ООО «Евросеть» начался после смены стратегии развития, основным направлением которой стало снижение цен на мобильные телефоны [19].

С 2010 года по 2015 год «Евросеть» заключает договора с вендорами и становится официальным партнером таких компаний, как LG, Motorola, Samsung, SonyEricsson, Sagem, Philips, Pantech. Работая напрямую с основными

производителями телефонов и аксессуаров, получая в процессе переговоров самые выгодные условия поставок, «Евросеть» продолжает вести политику низких цен.

В 2014 году 50% компании «Евросеть» были приобретены компанией ПАО «Мегафон».

С октября 2015 года по июль 2016 года компания оказывала посреднические услуги для ООО «Илед М» по поиску поставщиков и покупателей, заключению договоров, сопровождению дел, организации мероприятий по поставке и контролю качества оборудования [19].

В октябре 2015 года размещен облигационный заем компании общей номинальной стоимостью 1,5 млрд. рублей. В этом же году открываются филиалы компании «ЕВРОСЕТЬ-Узбекистан», «ЕВРОСЕТЬ-Казахстан», «ЕВРОСЕТЬ-Киргизия». С 2012 года началось сотрудничество с компанией NOKIA.

2016 год ознаменовался началом активного регионального развития. Экономические показатели компании в регионах показали максимальную эффективность этого бизнеса в городах России. Приход национального ритейлера на региональный рынок обеспечивает не только стимулирование интереса к сотовой связи и рост абонентской базы операторов, но и появление на региональном рынке настоящей конкуренции, повышение профессионализма местных торговых сетей, а также, что немаловажно, появление новых рабочих мест.

В мае 2016-го года количество торговых точек в Москве составило 82. Было принято решение о смене маркетинговой политики, компания снизила цены на мобильные телефоны. Данная политика действует и сейчас, для ее реализации «Евросеть» работает напрямую с основными производителями телефонов и аксессуаров, что, как правило, позволяет добиваться наиболее выгодных условий поставок. В то же время, ряд конфликтов или сложностей с некоторыми из ведущих производителей абонентского оборудования привели к тому, что структура брендов, предлагаемая компанией, несколько отличается от общей структуры российского рынка. Компания делает акцент на повышении

объемов продаж, что позволяет держать конкурентоспособные цены. Для этого компания также активно расширяла свою сбытовую сеть [19].

С третьего квартала 2016 года – формирование холдинговой компании в рамках юридической реструктуризации группы компаний «Евросеть» путем приобретения доли уставного капитала аффилированных юридических лиц группы. Результатом проведенной юридической реструктуризации группы компаний «ЕВРОСЕТЬ» с формированием непосредственно холдинговой компании ООО «Евросеть» является организация вертикально интегрированной холдинговой структуры.

По состоянию на начало 2017 года «Евросеть» насчитывает 18 региональных филиалов с развитой инфраструктурой местного управления, и порядка 5000 точек розничных продаж [19].

Полное фирменное наименование организации: Общество с ограниченной ответственностью «Евросеть».

Сокращенное наименование организации: ООО «Евросеть».

Место нахождения организации: Россия, 308036, г. Белгород, ул. Щорса, 40А.

Адрес страницы (страниц) в сети «Интернет»: [www.euroset.ru](http://www.euroset.ru).

Полномочия единоличного исполнительного органа переданы управляющей организации ООО «Управляющая компания «Евросеть», в соответствии с учредительными документами органами управления ООО «УК «Евросеть» являются: общее собрание участников, президент.

Управляющая компания выбирается на Общем собрании участников.

Договор между Обществом и Управляющей компанией, осуществляющей функции исполнительного органа, подписывается от имени Общества его участником.

Управляющая компания подотчетна и подконтрольна Общему собранию участников Общества.

В компетенцию Управляющая компания входит решение всех вопросов,

связанных с хозяйственной и административной деятельностью Общества, которые могут быть решены в рамках и на основе принципиальных направлений деятельности Общества, принятых Общим собранием участников (за исключением вопросов, являющихся согласно настоящему Уставу исключительной компетенцией Общего собрания).

Управляющая компания в силу своей компетенции:

- 1) без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы, распоряжается имуществом и финансовыми средствами Общества; заключает договоры (в том числе трудовые) и совершает другие сделки.
- 2) выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия.
- 3) издает приказы о назначении на должности работников Общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания; издает другие приказы (распоряжения) и дает указания, обязательные для всех работников Общества.
- 4) осуществляет иные полномочия, не отнесенные настоящим Уставом и Федеральным законом к компетенции высшего органа управления Общества.

Общество с Ограниченной Ответственностью Торговый дом «Евросеть» является подразделением Группы компаний «Евросеть», занимающимся розничной торговлей и владеющим 100% капитала большинства Региональных компаний, а также держателем контрактов с операторами сотовой связи на продажу договоров на подключение мобильной связи.

Согласно статье 87 Гражданского кодекса Российской Федерации:

1. Обществом с ограниченной ответственностью признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. Участники общества, внесшие вклады не полно-

стью, несут солидарную ответственность по его обязательствам в пределах стоимости неоплаченной части вклада каждого из участников.

2. Firmenname des Gesellschafters mit beschränkter Haftung sollte den Namen des Gesellschafters und die Wörter «mit beschränkter Haftung» enthalten.

3. Die rechtliche Stellung des Gesellschafters mit beschränkter Haftung und die Rechte und Pflichten seiner Teilnehmer werden durch den derzeitigen Code und das Gesetz über Gesellschaften mit beschränkter Haftung bestimmt.

Im Jahr 2004 begann die OOO «Евросеть» die Umsetzung eines Plans zur Reorganisation der in sie einfließenden Unternehmen durch die Bildung einer Holdinggesellschaft «Gruppe von Unternehmen der Holding «Евросеть»: Strukturierung regionaler Unternehmen für den Einzelhandel im Rahmen der Gruppe als Tochtergesellschaften der OOO «Евросеть»; Organisation regionaler Unternehmen für den Einzelhandel im Rahmen der Gruppe unter der Leitung der OOO «Управляющая компания «Евросеть».

Die kommerzielle Tätigkeit der Gruppe von Unternehmen der Holding «Евросеть» hat einen zentralisierten und vertikal integrierten Charakter, und für sie wird ein permanenter Kontrollmechanismus aus Moskau (wo sich die управляющая компания befindet). Die zentralisierte Modell der Führung der kommerziellen Tätigkeit gewährleistet die Kontrolle über alle korporativen Entscheidungen zu operativen, finanziellen und Investitionsfragen.

Das Hauptziel der Tätigkeit der Gruppe von Unternehmen der Holding «Евросеть» ist die Durchführung des Einzelhandels und des Großhandels über Mobiltelefone, Mobiltelefone, die Verbindung mit den Mobilfunkbetreibern in Russland, die Arbeit mit den Moskauer und regionalen Händlern und die Erbringung von Informationsdiensten für die Kunden.

Die Hauptoperationalen Unternehmen der Gruppe von Unternehmen der Holding «Евросеть»:

1) ЗАО «Евросеть-Логистик» (gegründet im Jahr 2001) bietet den Unternehmen der Gruppe Dienstleistungen in der Logistik.



- 2) ООО «Федеральная система «Евросеть» (учреждено в 2003 году) является холдинговой компанией, владеющий входящими в Группу компаниями, которые оказывают телекоммуникационные и вспомогательные услуги, частные охранные услуги, сервисный ремонт и прочие услуги.
- 3) ООО «Управляющая компания «Евросеть» (учреждено в 2004 году), осуществляющее функции исполнительного органа ООО «Евросеть».
- 4) ЗАО «Электросвязь» (учреждено в 2004 году) предоставляет телекоммуникационные услуги для группы компаний «Евросеть» на всей территории России и СНГ, а также для юридических и физических лиц; занимается построением и обеспечением сетевой инфраструктуры для группы компаний Холдинга «Евросеть» в рамках проекта MVNO - Оператора мобильной виртуальной сети (mobile virtual network operator) - предоставляющего услуги сотовой связи и не имеющего собственного радиочастотного ресурса, выступает как перепродавец услуг сотовой связи: выкупает трафик оптом у действующих (базовых) операторов и подключает абонентов по собственным тарифам [19].
- 5) ООО «Евросеть-Опт» (учреждено в 2005 году) занимается закупками мобильных средств связи осуществляются централизованно по договорам купли-продажи с поставщиками товара, с последующей реализацией товара конечным потребителям через собственную розничную сеть.

Организационная структура Группы компаний Холдинга «Евросеть» представлена в Приложении 1.

Данная структура централизованной закупки и обеспечения предприятий группы компаний товаром гарантирует бесперебойное пополнение товарных запасов торговых точек розничной сети для удовлетворения растущего спроса потребителей на рынке средств мобильной связи, а также минимизирует зависимость деятельности компаний в регионах от влияния внешних факторов (колебания цены, инфляция, дефицит товара, недобросовестные поставщики и т.п.).

Рассмотрим филиалы ООО «Евросеть»:

1. ООО «Евросеть Мос1»;
2. ООО «Евросеть Мос2»;
3. ООО «Евросеть Центр»;
4. ООО "Евросеть Екатеринбург»;
5. ООО "Воронеж Евросеть»;
6. ООО «Евросеть Белгород»;
7. ООО «Выставка Мобильной Связи Волгоград»;
8. ООО «Евросеть Хабаровск»;
9. ООО «Евросеть Санкт-Петербург»;
10. ООО «Евросеть Нижний Новгород»;
11. ООО « Евросеть Краснодар»;
12. ООО « Евросеть Новосибирск»;
13. ООО « Евросеть Махачкала»;
14. ООО « Евросеть Магас», Ингушетия;
15. Иностранное общество с ограниченной ответственностью «БелЕвросеть», Беларусь;
16. ТОО «Евросеть Казахстан»;
17. ООО «МолЕвросеть», Молдова;
18. ООО «Евросеть КРГЗ», Киргизстан;
19. ООО «EUROSET», Узбекистан;
20. ООО «Евросеть Азербайджан»;
21. ООО «Евротел », Ереван;
22. ООО «EUROSET LAT», Латвия;
23. ТОО «EUROSET EST», Эстония;
24. ТОО «Euroset LIT», Литва.

Для компании «Евросеть» главным приоритетом остается клиент. Поэтому вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые группой компаний.

В настоящее время компания представлена более чем 5 088 салонами в 1221 городе 10 стран: Россия, Украина, Белоруссия, Молдавия, Эстония, Латвия, Литва, Казахстан, Узбекистан, Киргизия. Прирост количества салонов на конец 2016 года по сравнению с количеством салонов компании на конец 2015 года составил 24%. То есть в 2016 году салоны компании открылись в 426 новых для компании городах.

На сегодняшний день бутики мобильной связи «Евросеть» открыты в Москве, Екатеринбурге, Самаре, Воронеже, Белгороде, Алма-Ате, Челябинске.

Салоны компании «Евросеть» представлены в Таблице 2.1.

Таблица 2.1

## Салоны компании «Евросеть»

Страны	Количество салонов на 01.01.2017
Россия	3928
Казахстан	509
Беларусь	299
Узбекистан	215
Киргизстан	17
Литва	33
Латвия	13
Эстония	12
Молдова	49
Азербайджан	7
Армения	6
<b>Всего</b>	<b>5088</b>

Источник: [7, с. 21].

Численность сотрудников компании «Евросеть» составляет 38 900 человек на конец 2016 года, из которых 6 500 работают в Москве, 21 597 – в регионах России и 10 800 – в других странах.

Динамика изменения количество салонов «Евросеть» представлена на

Рис. 2.1.

Как мы видим на Рисунке 2.1, максимальное количество салонов у «Евросети» было в 2012 году – 5287 магазинов, минимальное количество было зафиксировано в 2014 году – 4168 магазинов. По состоянию на начало 2017 года наблюдается тенденция роста.

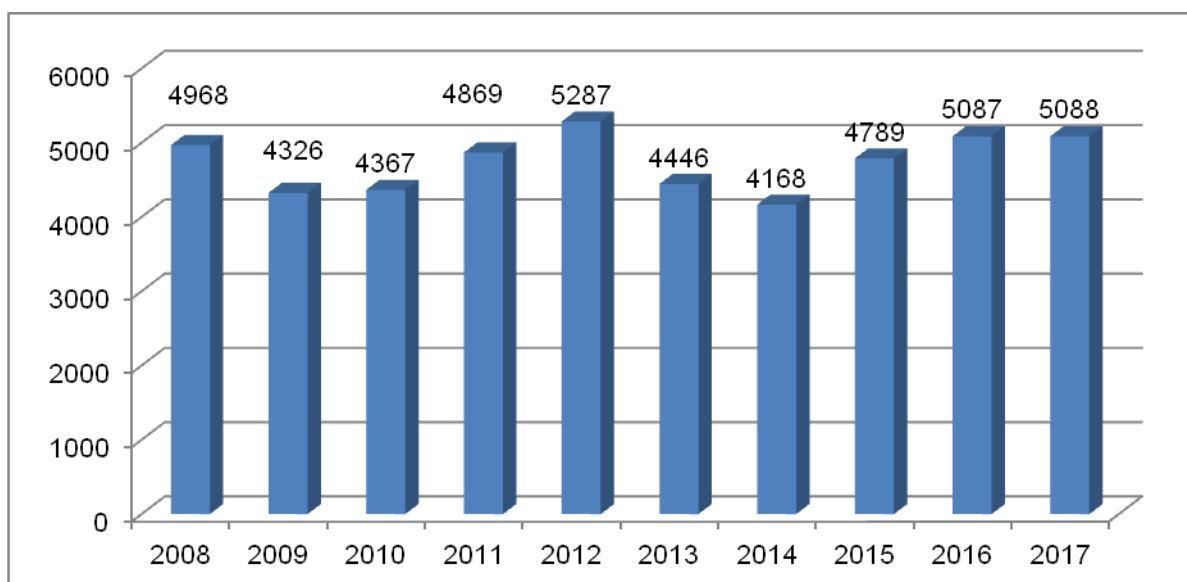


Рис. 2.1. Динамика изменений количество салонов «Евросети»

Составлено по материалам: [43, с. 210]

У компании «Евросеть» налажены прочные отношения с такими поставщиками продукции как [19]:

1. Сотовые телефоны: Nokia, Bird-fly, LG, Motorola, Pantech, Philips, Sagem, Samsung, Sony-Ericsson.
2. Цифровая фототехника: Olympus, Pentax, Nikon, BenQ, Rekam, Samsung, Sony, Casio, Canon, Kodak.
3. Дест-телефоны: Voxtel, Binatone, Texet.
4. Персональная аудиотехника: A-data, Safa, Qumo, Sanyo, Apple, Rover, Texet, Nexx, Iriver, Sony, Msi, Akai, BKK.
5. Карты памяти: Pretac, Sony, A-Data, Olympus, Apacer, Kingmax, Sandisk.

## 6. Калькуляторы: Casio.

Доля телефонов, выпущенных компаниями Benq-Siemens, Motorola, Samsung и Nokia, составляет примерно 70 % всех сотовых телефонов, продаваемых компанией «Евросеть».

Закупками для ООО «Евросеть» занимается ООО «Евросеть Опт», которое также отвечает за координацию поставок товаров российским Региональным компаниям.

У компании ООО «Евросеть» есть агентские договора с крупнейшими российскими операторами мобильной связи – МТС, «Билайн», «Мегафон» и другие, что позволяет продавать договоры с ними на подключение к системам сотовой связи в качестве агента. Среднее комиссионное вознаграждение «Евросети» по таким договорам составляет 10 долл. США.

Поставщики ООО «Евросеть» представлены в Таблице 2.2.

Таблица 2.2

Поставщики ООО «Евросеть»

Полное фирменное наименование поставщика	Место нахождения поставщика	Доля поставщика в общем объеме поставок, %	
		2016 г.	5 мес. 2017 г.
ООО «ВымпелКом», «Билайн»	127083, г.Москва, ул. 8 Марта, дом 10, стр. 14	23,80	22,07
ОАО «Мобильные ТелеСистемы»	Россия, г.Москва, ул. Марксистская, д. 4	19,50	19,05
ЗАО «Соник Дуо» - Мегафон	Россия, г. Москва, 127018, ул. Октябрьская, дом 1	10,00	10,80

Источник: [12, с. 25].

Из Таблицы 2.2 видно, что основным поставщиком по итогам 2016 года является ООО «ВымпелКом» и ООО «Билайн». В 2017 году эти компании про-

должают занимать лидирующие позиции в структуре поставок услуг мобильной связи для ООО «Евросеть».

К основным видам продукции компании относятся:

1. Мобильные телефоны: Benq-Siemens, Haier, Fly, LG, Motorola, Mobaido, Nokia, Pantech, Philips, Sagem, Samsung, Toshiba, Sitronics, Sony-Ericsson, Skylink.
2. Коммуникаторы и КПК: Qtek, HTC, Hewlett-Packard, Fujitsu-Siemens, MIO, ETEN, RoverPC, Garmin Street.
3. Аксессуары: сумочки, чехлы, сменные панели, брелоки, ремешки, аккумуляторы, COM/USB шнуры, пешеходные гарнитур, телекоммуникационные карты.
4. Dect-телефоны: Binatone, Texet, Voxtel, Motorola, Philips, Siemens-Gigaset, LG.
5. Радиостанции: Binatone, Voxtel, Motorola
6. Погодные станции: Oregon Scientific.
7. Калькуляторы: Casio.
8. Видеокамеры: Sony Handycam.
9. Цифровая фототехника: Olympus, Pentax, Nikon, BenQ, Rekam, Samsung, Sony, Casio, Canon, Kodak.
10. Персональная аудиотехника: A-data, Safa, Qumo, Sanyo, Apple, Rover, Texet, Samsung, Nexx, Iriver, Sony, Msi, Akai, ВВК.
11. Карты памяти: Pretac, Sony, A-Data, Olympus, Apacer, Kingmax
12. Игровые приставки: Sony Playstation Portable.
13. Контракты на подключение сотовых телефонов к операторам мобильной связи.

Также компания оказывает услуги по ремонту телефонов и печати фотографий. На Рис. 2.2 отображена доля продаваемой продукции ООО «Евросеть» в 2016 году. Видно, что лидер продаж – смартфоны 75,5 % всего ассортимента продукции, значительно уступает портативная техника 6,6 % и контракты на подключение сотовых телефонов к операторам мобильной связи 5,8%.

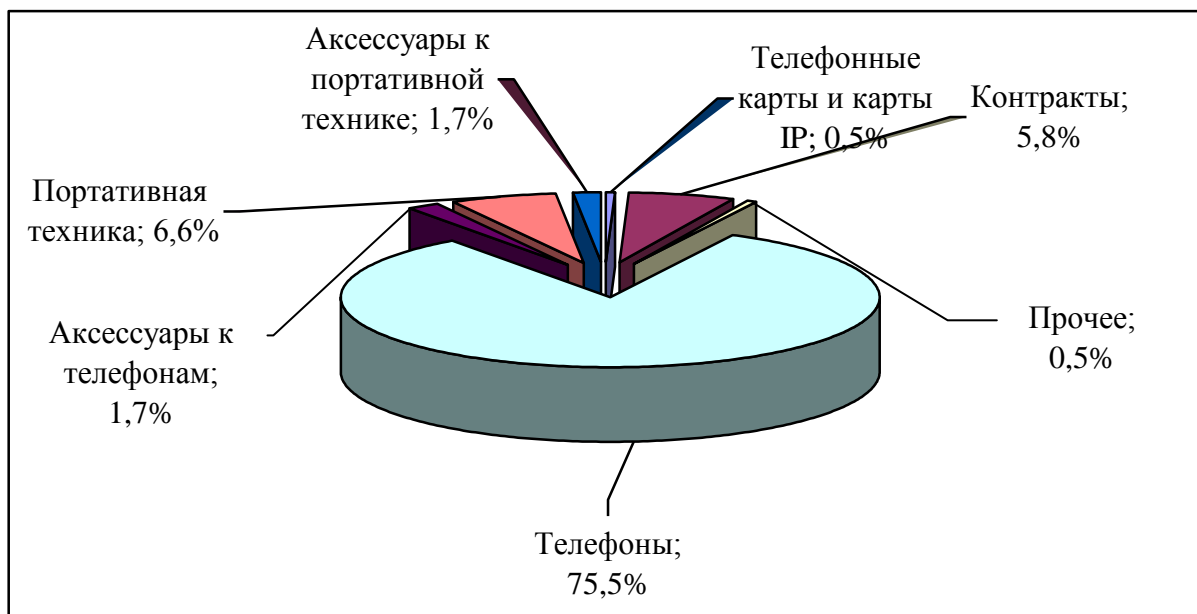


Рис. 2.2. Доля ассортимента продаваемой продукции в 2016 году  
Составлено по материалам: [70]

Согласно данным компании «Евросеть» результаты продаж мобильных устройств на российском рынке в 2016 году улучшились.

Согласно результатам исследования, продажи смартфонов выросли на 6%, а в денежном выражении рынок «умных» телефонов увеличился на 33%. В 2016 году средняя цена мобильного устройства достигла 12 300 рублей, прибавив 26%.

В 2015 году этот показатель увеличился на 13%, однако рост в денежном выражении составлял всего 9%, при этом количество реализованных смартфонов снизилось на 3%.

В «Евросети» положительную динамику рынка в 2016 году связывают с тем, что за аналогичный период предыдущего года уровень продаж мобильных устройств был очень низким, а рост рынка – в большей степени с ростом средней цены на смартфоны.

Объем продаж смартфонов в ООО «Евросеть» в 2016 году представлен на Рис. 2.3.

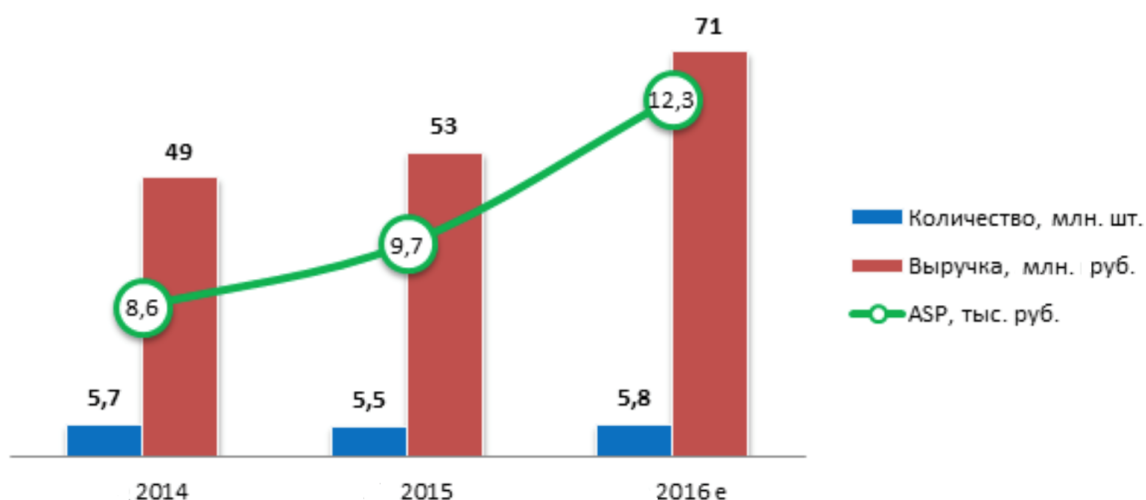


Рис. 2.3. Объем продаж смартфонов в ООО «Евросеть» в 2016 году  
Составлено по материалам: [71]

По данным отчета ООО «Евросеть», наибольшую долю продаж по-прежнему составляют устройства на базе Android (87%). На втором месте остается iOS (10%), а на третьем – Windows (2%). В денежном выражении Android упал на 3%, iOS вырос на 27%, а доля Windows уменьшилась на 3%. Доля продаж смартфонов в ООО «Евросеть» в 2016 году представлен на Рис. 2.4.

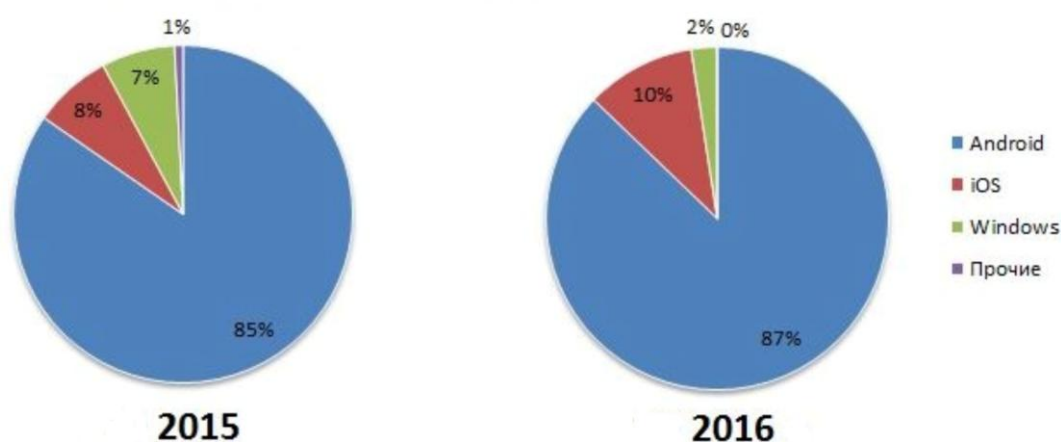


Рис. 2.4. Доля продаж смартфонов в ООО «Евросеть» в 2016 году  
Составлено по материалам: [70]

Продажи кнопочных мобильных телефонов сократились примерно на 6%



в натуральном выражении и на 12% – в денежном. Средняя цена такого устройства уменьшилась на 7%.

Согласно результатам исследования «Евросети», рынок планшетов и мобильных компьютеров продолжает сокращаться. Продажи ООО «Евросеть» в 2016 году в натуральном выражении упали на 28%, а в денежном – на 23%. В то же время средняя стоимость гаджетов увеличилась на 7%.

Количество продаж смартфонов в ООО «Евросеть» в 2016 году представлено на Рис.2.5.

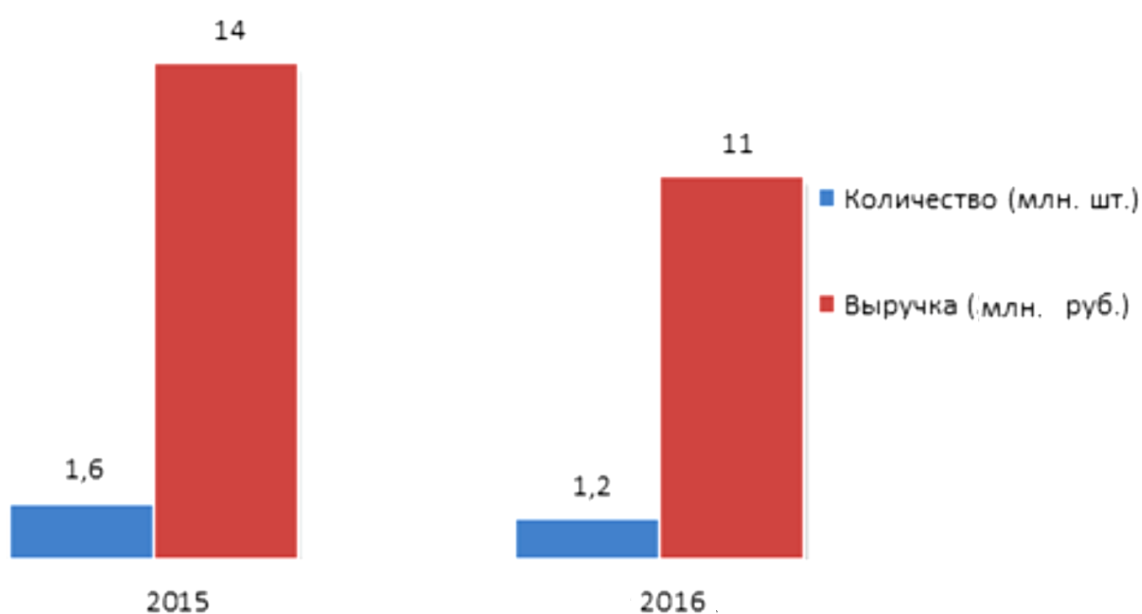


Рис. 2.5. Количество продаж смартфонов в ООО «Евросеть» в 2016 году  
Составлено по материалам: [71]

Количество проданных планшетов на Android и iOS снизилось на 1%, таким образом доли устройств на рынке составили 91% и 4% соответственно. Доля выручки от продаж планшетных компьютеров на базе Android упала на 2% – до 75%, а доля мобильных устройств iOS осталась прежней – 19%.

Планшеты на Windows подросли на 2% как в денежном, так и в натуральном выражении.

В деньгах их доля составила 6%, в штуках – 4 %.

Доли операционных систем на рынке планшетов в выручке продаж ООО «Евросеть» на Рис. 2.6.

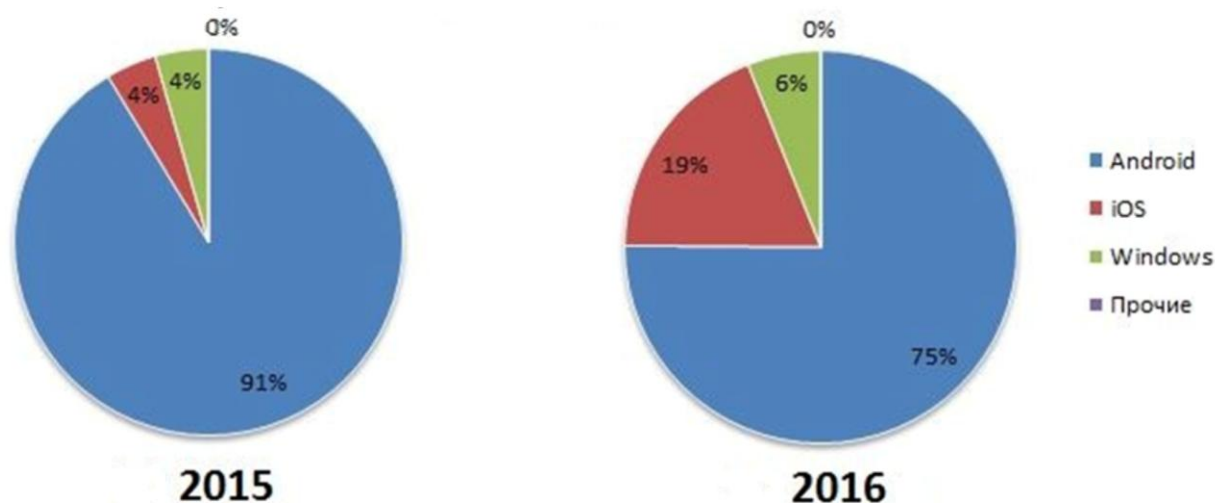


Рис. 2.6. Доля операционных систем на рынке планшетов в выручке продаж ООО «Евросеть»

Составлено по материалам: [71]

Самым популярным брендом стал Lenovo, на долю которого приходится 16% в продажах ООО «Евросеть» (по сравнению с 10% годом ранее). Ему уступает Samsung – 12% (аналогичный показатель в 2015 году) и Apple – 6% (аналогичный показатель в 2015 году). В денежном выражении лидирует Apple с долей выручки в 19% (аналогичный показатель в 2015 году). У Lenovo (13% годом ранее) и Samsung (21% годом ранее) доля одинакова – 17%.

Один из трендов на рынке планшетных компьютеров – рост Lenovo, который начал активно укреплять позиции в конце прошлого года. В «Евросети» рассказали, что ситуация остается прежней и в этом году, в результате чего на рынке впервые сложилась ситуация, когда бренды Lenovo, Apple и Samsung борются за лидерство в одной товарной категории. Следует отметить, что в апреле 2016 года в Евросети прошла компания по снижению цен на смартфоны до 50%, что сделало дорогие модели доступнее для потребителя. «Люди стали чаще покупать дорогие модели смартфонов, поскольку они стали более доступ-

ными». В «Евросети» разделяют рынок продаж смартфонов на несколько ценовых сегментов. Массовый сегмент рынка смартфонов не изменился: все так же наибольший вес занимают устройства со средней ценой от 5 до 10 тыс. рублей — с долей 27%. На втором месте по популярности оказались смартфоны с ценой от 15 до 25 тыс. рублей, на них пришлось 16% всех продаж на рынке. Третье место разделили смартфоны стоимостью от 3 до 5 тыс. рублей и от 10 до 15 тыс. рублей с долей 15%. По ценовой категории доли продаж сотовых телефонов рис. 8 распределились следующим образом: наибольший 19,7 % у телефонов стоимостью 130 \$ - 199\$; 18,3 % - 200-299\$\$; 17,1 % - до 69\$; 17% - 100-129\$\$.

Доли количества продаж сотовых телефонов по ценовым категориям ООО «Евросеть» в 2016 году представлены на Рис.2.7.

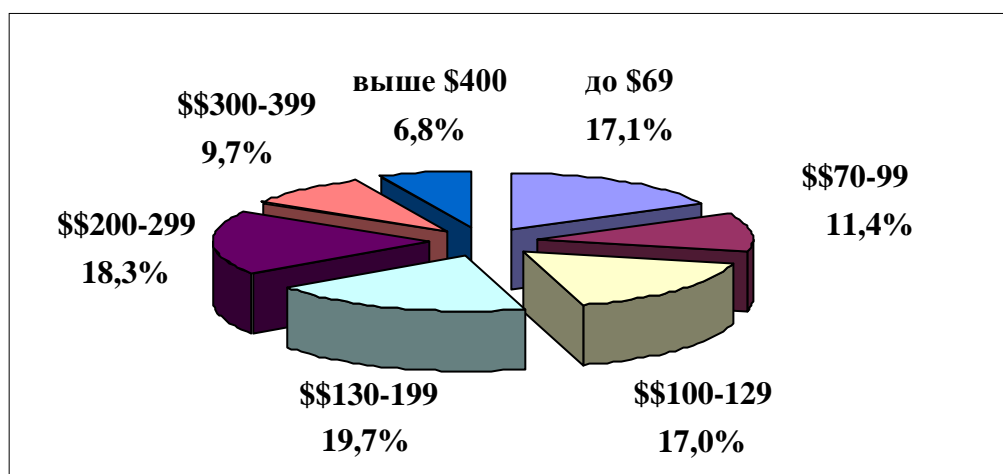


Рис. 2.7. Доли количества продаж сотовых телефонов по ценовым категориям ООО «Евросеть» в 2016 году

Составлено по материалам: [63]

Количество проданных SIM-карт сотовых операторов компанией в 2016 году составило 14,68 млн.шт. Это на 9% больше прошлогодних продаж. На Рис. 2.8 приведено распределение продаж SIM-карт компанией в 2016 году по операторам. Наибольшие продажи у операторов сотовой связи МТС - 34% и Билайн - 32 %, уступает им Мегафон с 19 %.

Распределение долей продаж SIM-карт сотовых операторов ООО «Евро-

сеть» в 2016 году представлено на Рис.2.8.

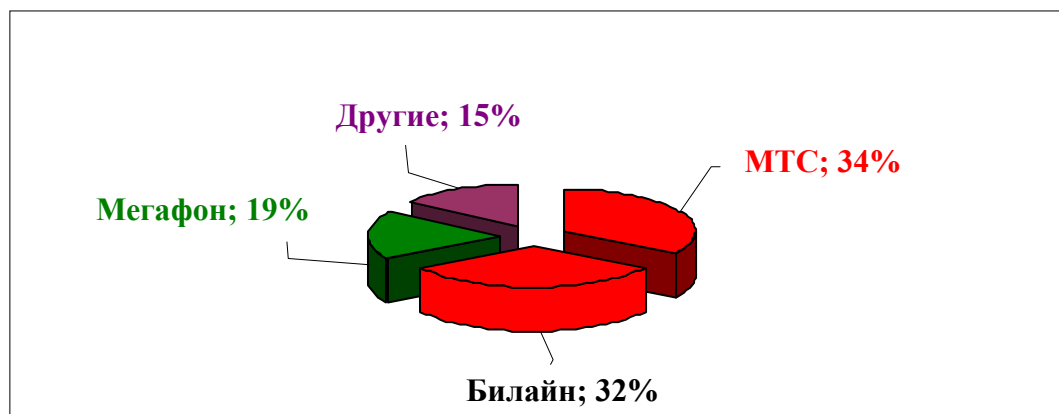


Рис. 2.8. Распределение долей продаж SIM-карт сотовых операторов ООО «Евросеть» в 2016 году

Составлено по материалам: [63]

Рассмотри динамику изменения долей количества продаж SIM-карт сотовых операторов ООО «Евросеть» в 2016 году, представленной на Рис. 2.9.

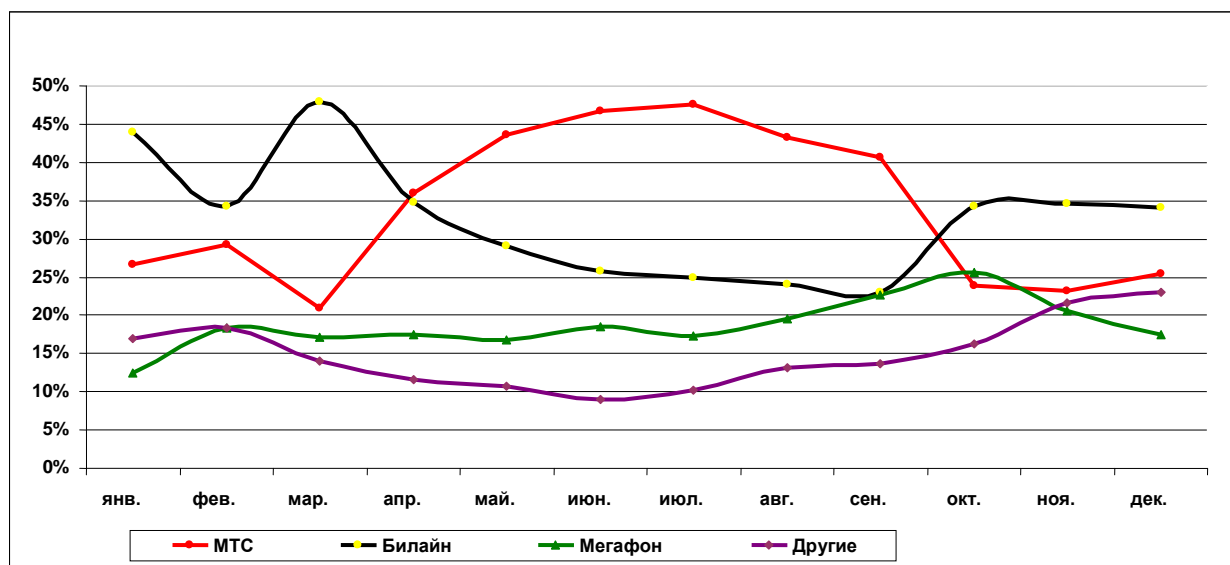


Рис. 2.9. Динамика изменения долей количества продаж SIM-карт сотовых операторов ООО «Евросеть» в 2016 году

Составлено по материалам: [70]

В динамике Рис. 2.9. видно, что в 2016 года значительно меняются предпочтения в сотовых операторах у клиентов. Если в начале года лидировал «Билайн», то с апреля по сентябрь вершину занимает «МТС», в конце года снова

лидирует «Билайн». Такие изменения объясняются вводом новых тарифов операторами сотовой связи. Рекламой и выгодные предложения привлекают клиентов, которые переходят на другой тариф, либо просто меняют оператора.

## 2.2. Оценка экономических показателей хозяйственной деятельности компании

Основным показателем, характеризующим результативность коммерческой деятельности выступает показатель товарооборота.

Приведем основные данные, характеризующие динамику товарооборота ООО «Евросеть» в Табл. 2.3.

Таблица 2.3

Товарооборот ООО «Евросеть» за 2013 – 2016 гг.

Показатели	Объем товарооборота				Абсолютное изменение, тыс.руб.		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014/2013	2015/2013	2016/2015
Объем товарооборота в фактических ценах, тыс. руб.	268147	354032	460026	481412	85885	105994	21386
Индекс цен	1,111	1,114	1,25	1,37	0,003	0,136	0,12
Объем товарооборота в сопоставимых ценах прошлого года, тыс. руб.	241356,4	317802,5	368020,8	351395,6	76446,1	50218,3	16625,2
Торговая площадь – м. кв.	285	398,5	510,2	685,7	113,5	111,7	175,5
Однодневный товарооборот, тыс. руб.	734,6	969,9	1260,3	1318,9	235,3	290,4	58,6
Товарооборот в расчете на один м. торговой площади тыс. руб.	940,8	888,4	901,6	702,1	-52,4	13,2	-199,5

Источник: [15, с. 29].

Таким образом, анализируя данные Таблицы 2.3, можно сделать вывод о

том, что за весь анализируемый период наблюдается тенденция роста товарооборота рассматриваемой компании.

Так, в 2014 году по сравнению с 2013 годом увеличение составило 85885 тыс. руб., в 2015 году по сравнению с 2014 годом- 105994 тыс. руб., в 2016 году по сравнению с 2015 годом рост составил- 21386 тыс. руб.

Помимо этого, в анализируемый период произошло увеличение торговой площади с 285 м.кв. в 2013 году до 685,7 м.кв. в 2016 году.

Однако, несмотря на рост указанных показателей, в целом результативность коммерческой деятельности ухудшилась, о чем свидетельствует снижение таких показателей как, товарооборот в расчете на один метр торговой площади.

Так, в частности снижение показателя товарооборот в расчете на один метр торговой площади в этот же период составило 199,5 тыс. руб.

В целом, по результатам анализа можно сделать вывод о том, что, несмотря, на расширение деятельности ООО «Евросеть» результативность ее в 2016 году ухудшилась, что в целом обусловлено наличием негативных тенденций в экономике России в 2014-2015 годах.

Проведем анализ обеспеченности ООО «Евросеть» товарными запасами в Табл.2.4.

Анализируя данные Таблицы 2.4, можно сделать вывод о том, что в период с 2013 по 2014 год у компании, произошло увеличение дней оборачиваемости запасов ООО «Евросеть» на 3 дня, что характеризует снижение интенсивности продаж.

В 2015 году данная тенденция сохранилась, и рост дней товарооборота по сравнению с 2014 годом составил 12 дней.

В 2016 году, ситуация была исправлена за счет внедрения новой накопительной бонусной системы,

Вследствие чего произошло снижение показателя товарооборота на 12 дней.

Таблица 2.4

## Показатели товарных запасов ООО «Евросеть» за 2013-2016 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изменение		
					2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Объем товаро-оборота, тыс. руб.	268147	354032	460026	481412	85885	105994	21386
Однодневный товарооборот, тыс.руб.	734,6	969,9	1260,3	1318,9	235,3	290,4	58,6
Товарные запасы (средние), тыс. руб.	8341	9551	14084	9496	1210	4533	-4588
Товарооборачиваемость, дни (Тоб = ТЗср * Д / ТО)	23	26	38	26	3	12	-12

Источник: [20, с. 170].

Далее рассмотрим обеспеченность товарооборота ООО «Евросеть» товарными запасами, определив ее как отношение средней суммы товарных запасов за период к товарообороту за тот же период. То есть используем формулу коэффициента обеспеченности.

$$K_{\text{обесп}} (2013) = 8341 / 268147 = 0,03;$$

$$K_{\text{обесп}} (2014) = 9551 / 354032 = 0,02;$$

$$K_{\text{обесп}} (2015) = 14084 / 460026 = 0,03;$$

$$K_{\text{обесп}} (2016) = 9496 / 481412 = 0,02.$$

Таким образом, коэффициент обеспеченности в 2013 году и в 2015 году составил 0,03. Это говорит о том, что в этот период на 1 рубль товарооборота приходилось 0,03 рублей товарных запасов.

В 2014 году и в 2016 году рассматриваемый показатель составил 0,02, что говорит о том, что в этот период на 1 рубль товарооборота приходилось 0,03 рублей товарных запасов.

Далее рассмотрим динамику показателей прибыли ООО «Евросеть» за период 2013-2016 гг., результаты анализа сведем в Табл. 2.5.

Таблица 2.5

Доход и прибыль по источникам формирования ООО «Евросеть» за 2013-2016 гг., тыс. руб.

Показатели	2013 г. тыс. руб.	2014 г. тыс. руб.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Абс. изм. (±)			Темп прироста, %		
					2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2016/ 2015
Валовой доход от реализации	105367	113519	147136	167829	8152	33617	20693	107,7	129,6	114,06
Прибыль от продаж	11167	447	16223	11584	-10720	15776	-4639	4	3629,3	71,4
Прибыль до налогообложения	1780	2174	3490	2834	394	1316	-656	122,13	160,5	81,2
Чистая прибыль	1423	1739	2792	2267	316	1053	-525	122,2	160,5	81,2

Источник: [26, с. 67].

На основании данных Таблицы 2.5, можно сделать вывод о том, что несмотря на имеющий место рост валовой прибыли, который по итогам 2014 года составил 8152 тыс. руб., по итогам 2015 года- 33617 тыс.руб. и по итогам 2016 года – 20693 тыс.руб., все же отмечается снижение в отчетном году прибыли от продаж, на 4639 тыс.руб., прибыли до налогообложения на 656 тыс. руб. и как результат чистой прибыли на 525 тыс. руб.

Далее рассмотрим показатели динамики валового дохода ООО «Евросеть» за 2013-2016 гг., результаты сведем в Таб.2.6.

Анализируя данные Таблицы 2.6 можно сделать вывод о том, что, несмотря на рост валового дохода, его уровень в товарообороте ООО «Евросеть» в период с 2013 по 2015 гг. снижался, что характеризует рост себестоимости продаж компании, обусловленный ростом цен на сырье и материалы.

Кроме того, стоит отметить то, что в целом в 2016 году, уровень валового дохода в товарообороте снизился по сравнению с 2013 годом на 4,5 %, вследствие чего можно сделать вывод о том, что эффективность торговой деятельности по показателю валового дохода, снизилась.



Таблица 2.6

Динамика валового дохода ООО «Евросеть» за 2013-2016 гг.

Показатели	Объем товарооборота				Абсолютное изменение		
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Объем товарооборота в фактических ценах, тыс. руб.	268147	354032	460026	481412	85885	105994	21386
Объем товарооборота в сопоставимых ценах прошлого года, тыс. руб.	241356,4	317802,5	368020,8	351395,6	76446,1	50218,3	-16625,2
Валовой доход от реализации, тыс.руб	105367	113519	147136	167829	8152	33617	20693
Издержки обращения, тыс.руб.	116367	90549	122243	125641	-25818	31694	3398
Уровень валового дохода в % к товарообороту в действующих ценах, %	39,3	32	26,5	34,8	-7,3	-5,5	8,3
Уровень валового дохода в % к издержкам обращения, %	90,5	125,3	120,3	133,6	34,8	-5	13,3

Источник: [38, с. 125].

Далее рассмотрим динамику издержек обращения ООО «Евросеть» и их уровень в 2013-2016 г.г. к товарообороту, результаты представим в Табл. 2.7.

Рассматривая данные представленные в Таблице 2.7, становится очевидным то, что в период с 2013 по 2014 год, произошло уменьшение уровня расходов на реализацию в товарообороте ООО «Евросеть» на 27,8%. Однако, в 2015 году ситуация изменилась и уровень расходов на реализацию в товарообороте

вырос на 1%. При этом, в 2016 году данная тенденция сохранилась и рост составил уже 9,5% по сравнению с 2015 годом.

Наличие указанных тенденций свидетельствует о недостаточно хорошо налаженной коммерческой деятельности ООО «Евросеть».

Таблица 2.7

Динамика издержек обращения ООО «Евросеть» и их уровень  
в 2013-2016 г.г. к товарообороту

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Абсолютное изменение		
					2014/2013	2015/2014	2016/2015
Расходы на реализацию, тыс. руб.	116367	90549	122243	125641	-25818	31694	3398
Товарооборот, тыс. руб.	268147	354032	460026	481412	85885	105994	21386
Уровень расходов на реализацию, %	43,4	15,6	16,6	26,1	-27,8	1	9,5

Источник: [57, с. 226].

Далее произведем анализ издержек обращения по укрупненным аналитическим статьям за 2013 и 2016 г. г. в Табл. 2.8.

Как видно из приведенных данных, в 2014 г. произошло уменьшение затрат как по сравнению с прошлым годом (на 25818 тыс. руб., или на 22,2%). Несмотря на это, в последующие годы темп роста затрат возобновился и составил в 2015 году по сравнению с 2014 годом 35%, в 2016 году по сравнению с 2015 годом 2,8%.

При этом, основными статьями, вызвавшими такой рост стали, в 2015 году – расходы на амортизацию – 87,1%, расходы на аренду помещений- 24,5 % транспортные расходы – 22291,8%.

Увеличение данных статей было обусловлено не только расширением сферы деятельности и открытием новых магазинов, но и создание собственной

транспортной службы.

Таблица 2.8

Анализ издержек обращения по статьям ООО «Евросеть»

за 2013-2016 гг.

Статьи издержек обращения	2013 г.	2014г.	2015 г	2016 г.	Изменение, тыс. руб.			Темпы роста, %		
					2014/2013	2015/2014	2016/2015	2014/2013	2015/2014	2016/2015
Расходы на аренду помещения	58635	52350	65193	71459	-6285	12843	6266	89,3	124,5	109,6
Расходы на амортизацию	12318	8215	15369	16786	-4103	7154	1417	66,7	187,1	109,2
Расходы на оплату труда	26147	26163	27115	28165	16	952	1050	100,06	103,6	103,8
Отчисления на соц. нужды	3400	3401,2	3525	3661,4	1,2	123,8	136,4	100,03	103,6	103,8
Транспортные расходы	10867	419,8	10041	5569,6	-10447,2	9621,2	-4471,4	3,8	2391,8	55,4
Прочие расходы	5000		1000		-5000	1000	-1000			
Затраты всего	116367	90549	122243	125641	-2581	31694	3398	77,8	135	102,8

Источник: [72, с. 133].

В 2016 году тенденция роста хоть и меньшими темпами сохранилась, исключение составили только транспортные расходы, снижение которых составило 44,6 %. Причиной указанной тенденции стало сокращение количества транспортных единиц, ставшее возможным за счет создания эффективной логистической системы внутри компании.

В заключении проанализируем основные показатели эффективности коммерческой деятельности, такие как прибыль и рентабельность, анализ которых должен быть произведен в динамики с целью определения наличия возможности расширения ассортимента товаров ООО «Евросеть». Результаты анализа сведены в Табл. 2.9.

1) рентабельность продаж, показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции.

В исследуемой компании этот показатель в 2014 г. снизился по отношению к

2013 году на 3,98 % , в 2015 году по отношению к 2014 году он увеличился на 3,38 и в 2016 году по отношению к 2015 он опять снизился на 1,1.

Наличие указанной тенденции свидетельствует о нестабильности коммерческой и сбытовой деятельности рассматриваемой компании, что требует определенной корректировки.

2) рентабельность от обычной деятельности, показывает уровень прибыли после выплаты налога.

Этот показатель так же имеет не стабильную тенденцию, так в 2014 году по отношению к 2013 году он уменьшился на 0,1%, в 2015 году по отношению к 2014 году он увеличился на 0,15% и в 2016 году по отношению к 2015 году так же снизился на 0,15%.

3) чистая рентабельность, показывает, сколько чистой прибыли приходится на единицу выручки. В ООО «Евросеть» это показатель в целом остался неизменным. Так в 2016 он составил 0,5% как и в начале рассматриваемого периода.

С учетом того, что все показатели на конец отчетного периода сохранились, можно сделать вывод о том, что деятельность ООО «Евросеть» является не достаточно рентабельной.

Изменить данную ситуацию необходимо срочно и возможно за счет открытия новых направлений не только в ассортименте, но и в целом в бизнесе.

Проведенный анализ показал то, что результативность коммерческой деятельности в 2016 году ухудшилась, о чем свидетельствует снижение таких показателей как, товарооборот в расчете на один метр торговой площади.

Так, в частности снижение показателя товарооборот в расчете на один метр торговой площади в этот же период составило 199,5 тыс. руб.

Кроме того, стоит отметить то, что в 2016 году, уровень валового дохода в товарообороте снизился по сравнению с 2013 годом на 4,5 %, вследствие чего можно сделать вывод о том, что эффективность торговой деятельности по показателю валового дохода, снизилась.

Таблица 2.9

## Оценка эффективности торговой деятельности компании

## ООО «Евросеть» 2013-2016 гг.

Показатели	2013 г. тыс. руб.	2014 г. тыс.ру б.	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Абс. изм. (±)			Темп прироста, %		
					2014/ 2013	2015/2 014	2016/ 2015	2014/ 2013	2015/2 014	2016/ 2015
Выручка от продаж	26814	35403	46002	48141	8588	10599	2138	132,0 2	130	104,6
Прибыль от продаж	11167	447	16223	11584	-10720	15776	-4639	4	3629,3	71,4
Прибыль до налогообложения	1780	2174	3490	2834	394	1316	-656	122,1 3	160,5	81,2
Чистая прибыль	1423	1739	2792	2267	316	1053	-525	122,2	160,5	81,2
Рентабельность продаж, % (с. 2 / с. 1) x 100%	4,1	0,12	3,5	2,4	-3,98	3,38	-1,1	2,92	29,1	68,5
Рентабельность от обычной деятельности, % (с. 3 / с.1) x 100%	0,7	0,6	0,75	0,6	-0,1	0,15	-0,15	85,7	125,0	80,0
Чистая рентабельность, % (с.4 / с.1) x 100%	0,5	0,5	0,6	0,5	-	0,1	-0,1	-	120,0	83,3

Источник: [81, с. 89].

В период с 2013 по 2014 год, произошло уменьшение уровня расходов на реализацию в товарообороте ООО «Евросеть» на 27,8%.

Однако, в 2015 году ситуация изменилась и уровень расходов на реализацию в товарообороте вырос на 1%.

При этом, в 2016 году данная тенденция сохранилась и рост составил уже 9,5% по сравнению с 2015 годом.

Наличие указанных тенденций свидетельствует о недостаточно хорошо налаженной коммерческой деятельности и стратегии развития ООО «Евросеть».

### 2.3. Анализ конкурентоспособности компании ООО «Евросеть»

Отечественная телекоммуникационная индустрия развивается быстрее российской экономики в целом. Самым быстро развивающимся сегментом является сотовая связь.

Ухудшение ситуации в отрасли и положения предприятий группы Холдинга «Евросеть» и ООО «Евросеть» на рынке может быть вызвано следующими факторами:

- 1) снижением спроса на мобильные телефоны, аксессуары и портативную технику в основных регионах деятельности компании, следствием чего может стать снижение объемов реализации продукции;
- 2) общим падением объемов производства и снижением темпов экономического роста;
- 3) ростом конкуренции в отрасли мобильной связи со стороны российских и иностранных операторов связи;
- 4) экономическими рисками, присущими Российской Федерации в целом, включая уровень макроэкономической нестабильности в стране, наличие вероятности изменений в законодательстве, в результате которых возможно снижение прибыли ООО «Евросеть».

К факторам, способным негативно повлиять на прибыльность деятельности ООО «Евросеть» относится возможный рост цен на сырье, используемое компанией. Так как негативные последствия роста цен на сырье компенсируются посредством оперативного пересмотра ценовой политики компании, то риск, связанный с возможным изменением цен на сырье и услуги, используемые компанией оценивается как незначительный.

Для определения сильных и слабых сторон компании ООО «Евросеть» составим SWOT-анализ. Данный анализ представлен в Приложении 2.

Таким образом, для усиления сильных сторон и устранения слабых сторон компании необходимо:

1. Использовать современные инструменты и технологии для продвижения компании на рынке.
2. Проведение кампании интернет-продвижения.
3. Привлекать новых клиентов с помощью персонализированных коммуникаций.
4. Максимально использовать имеющиеся кадровые мощности.
5. Выходить на новые региональные рынки.
6. Усиливать позиции на рынке за счет ценовой конкуренции.

Итак, матрица SWOT-анализа деятельности компании «Евросеть» помогла установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

По итогам выявленных возможностей/угроз внешней среды и сильных и слабых сторон предприятия можно предложить стратегию для дальнейшего удачного существования на рынке сотового ритейла услуг, а именно:

- 1) постоянно отслеживать мобильные параметры внешней среды;
- 2) проанализировать свой опыт и опыт подобных предприятий;
- 3) пересмотреть внутренний климат предприятия: нормы и правила поведения, отношения между сотрудниками;
- 4) провести четкий анализ конкурентов, выявить их сильные и слабые стороны, максимально усилить внимание на превосходство их преимуществ, создать альтернативные или качественно новые предложения, развивать свои, уже сложившиеся, превосходства;
- 5) по-новому, более эффективно организовывать работу с клиентами, привлекать новых партнеров;
- 6) использовать собственный потенциал;
- 7) пересмотреть сложившийся менеджмент: продумать изменения в структуре фирмы и оказании услуг, системе мотивации премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост);
- 8) провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы

распределения, выбрать стратегию продвижения фирмы и услуг, используя рекламу и собственный имидж;

9) разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов.

Однако для получения более дифференцированной оценки значимости факторов внешней среды, применим метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представлены в Табл. 2.10 и Табл. 2.11.

Таблица 2.10

## Анализ возможностей и угроз внешней среды ООО «Евросеть»

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка, балл	Взвешенная оценка, балл
<b>1. Возможности фирмы</b>			
1.1 Развитие современных технологий. (интернет)	0,15	3	0,45
1.2 Большой выбор при наборе персонала	0,05	3	0,15
1.3 Снижение стоимости рекламы	0,05	1	0,05
1.4 Постепенное снижение числа конкурентов	0,08	2	0,16
1.5 Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет	0,10	3	0,50
<b>2. Угрозы фирмы</b>			
2.1 Экономическая нестабильность	0,15	3	0,45
2.2 Нестабильное финансовое положение клиентов	0,10	5	0,50
<b>Факторы внешней среды</b>			
	Вес фактора	Оценка, балл	Взвешенная оценка, балл
2.3 Повышение требований к качеству и снижению цены на услуги.	0,15	3	0,45
2.4. Нестабильность спроса на услуги фирмы.	0,05	1	0,05
2.5. Высокая конкуренция.	0,05	2	0,10
2.6. Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к дому или работе.	0,02	3	0,06
2.7. Риск использования конкурентами современных технологий.	0,05	3	0,15
2.8. Демпинг со стороны конкурентов	0,05	5	0,25
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1</b>		<b>3,32</b>

Источник: [77, с. 44].



Методика расчетов Таблицы 2.10 и 2.11 выглядит следующим образом:

- 1) в первую колонку вписаны отдельные факторы среды;
- 2) во вторую колонку – вес данного фактора, в виде относительной важности, определяемой экспертным путем; сумма всех факторов составляет 1;
- 3) в третью колонку внесена оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной нами пятибалльной шкалой.
- 4) в четвертой колонке указана взвешенная оценка воздействия фактора на организацию. Взвешенная оценка рассчитывалась, как произведение веса фактора на его балльную оценку.

Далее рассмотрим анализ возможностей и угроз внутренней среды (Табл. 2.11).

Таблица 2.11

Анализ возможностей и угроз внутренней среды

Факторы внешней среды	Вес фактора	Оценка, балл	Взвешенная оценка, балл
<b>3. Сильные стороны</b>			
3.1 Внимательное отношение к клиентам.	0,03	3	0,09
3.2 Молодой, перспективный персонал.	0,08	3	0,24
3.3 Налаженные связи с государственными органами	0,10	3	0,30
3.4. Постоянное обучение персонала.	0,15	5	0,75
3.5. Гибкая ценовая политика	0,10	5	0,50
3.6. Эффективная система мотивации персонала	0,07	5	0,35
<b>4. Слабые стороны</b>			
4.1. Отсутствие маркетинговых исследований рынка.	0,10	5	0,50
4.2. Высокие цены на выполняемые услуги.	0,10	4	0,40
4.3. Отсутствие собственного сайта	0,08	4	0,32
4.4. Недостаточно знаний о конкурентах	0,08	4	0,32
4.5. Текучесть кадров (20%)	0,02	2	0,04
4.6. Один офис	0,07	4	0,28
4.7. Отсутствие программы продвижения	0,05	5	0,25
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1</b>		<b>4,34</b>

Источник: [91, с. 114].

Итак, была проведена оценка значение каждого внутреннего и внешнего стратегического фактора по пятибалльной шкале. Из анализа Таблицы 2.11 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится выше среднего уровня, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 3,32. Наиболее значимыми факторами, определяющими возможности «Евросети», являются:

1. Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет (0,50);
2. Развитие современных технологий (интернет) (0,45).

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими угрозы для компании «Евросеть», являются:

3. Нестабильное финансовое положение клиентов.(0,50);
4. Экономическая нестабильность.(0,45);
5. Повышение требований к качеству и снижению цены на услуги (0,45).

Из анализа данных Таблицы 2.11 следует, что способность компании ООО «Евросеть» изменять внутреннюю среду в соответствии с изменениями внешней находится выше среднего уровня (суммарная взвешенная оценка факторов внутренней среды равна 4,34). Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности ООО «Евросеть», являются:

1. Постоянное обучение персонала (0,75);
2. Гибкая ценовая политика (0,50);
3. Эффективная система мотивации персонала (0,35).

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для «Люмени», являются:

Отсутствие маркетинговых исследований рынка (0,50);

1. Высокие цены на выполняемые услуги (0,40);
2. Расположение фирмы (0,32);
3. Недостаточно знаний о конкурентах (0,32).

Таким образом, для повышения конкурентоспособности компании ООО «Евросеть» необходимо:

- 1) оптимизация работы компании;

2) расширение сети филиалов как за счет открытия собственных, так и за счет привлечения в сеть самостоятельных небольших компаний, работающих в данном сегменте;

3) усиление продвижения, средствами рекламы и PR.

Теперь оценим конкурентную среду компании ООО «Евросеть». Наиболее интересным для конкурентного сравнения является метод взвешенной оценки (Табл. 2.12).

Для построения матрицы необходимо:

- 1) определить ключевые факторы успеха, по которым будет проводиться анализ;
- 2) проставить удельный вес фактора;
- 3) проставить балльные оценки по факторам успеха;
- 4) умножить каждую балльную оценку на удельный вес фактора;
- 5) рассчитать сумму полученных значений (удельный вес фактора балльная оценка) по столбцам.

Для проведения конкурентного анализа нами были выбраны компании-конкуренты ООО «Евросеть».

Основными конкурентами являются компании ООО «Диксис» и ЗАО «Связной».

$K_{кс.} = 91/93 = 0,98 < 1$  – конкурентоспособность компании «Евросеть» ниже, чем у конкурента – компании ЗАО «Связной».

Проведем конкурентный анализ организации.

В качестве сравниваемых направлений деятельности предприятия и основных конкурентов могут быть выбраны: имидж фирмы; качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое в ходе полевых маркетинговых исследований: рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок; финансы – как собственные, так и легко мобилизуемые: оказание услуг с точки зрения коммерческих методов и средств; внешняя политика компании.

Таблица 2.12

## Конкурентный анализ продукта (услуг) по 10-ти бальной шкале

Критерии	Удельный вес	ООО «Диксис»		ООО «Евро-сеть»		ЗАО «Связной»	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
Имидж фирмы	10	80	8	90	9	100	10
Ассортимент услуг	20	90	18	100	20	100	20
Реклама	15	70	7	100	15	60	9
Качество услуг	15	90	7	90	13	100	15
Дополнительные услуги	10	80	8	80	8	100	10
Местоположение	10	90	9	100	10	90	9
Цена услуг	20	90	18	80	16	100	20
<b>Итого:</b>	<b>100</b>	<b>590</b>	<b>75</b>	<b>640</b>	<b>91</b>	<b>650</b>	<b>93</b>

Источник: [84, с. 15].

Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счет вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности. Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы, но с соответствующими показателями (Таблица 2.13).

Таблица 2.13

## Конкурентный анализ компании на рынке

Критерии	ООО «Диксис»	ООО «Евросеть»	ЗАО «Связной»
Имидж фирмы	7	9	10
Качество услуг	9	10	10
Разнообразие услуг	8	10	10
Стабильность финансового положения	6	8	9
Стоимость услуг	9	8	10
Маркетинговое исследование	7	8	6
Уровень систем продвижения	9	9	9
Политика компании во внешней среде	8	8	9
<b>Итого:</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>73</b>

$$K = S_{\text{орг.}} / S_{\text{конкур.}} = 70 / 73 = 0,95 < 1 \text{ (менее конкурентоспособна)}$$

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности. Многоугольник конкурентоспособности представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности и позволяет сравнить возможности предприятий (Рис. 2.10). По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов, представленных в Таблице 2.13. (в многоугольнике в соответствии с Рисунком 2.10, оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (в виде балльных оценок).

Накладывая один многоугольник на другой, можно выявить сильные и слабые стороны предприятий относительно друг друга. Построим многоугольник конкурентоспособности для ООО «Евросеть» (Рис. 2.10).



Рис. 2.10. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Евросеть»  
Составлено по материалам: [21]

Таким образом, проведя балльную оценку основных проблем по степени важности для жизнедеятельности ООО «Евросеть» можно сделать следующие

ВЫВОДЫ.

Компания ООО «Евросеть» по некоторым приведенным параметрам уступает своим конкурентам, руководству следует обратить внимание на уровень рекламной деятельности и продвижение официального сайта компании.

В конкуренции очень большое место занимает реклама, так как именно благодаря ней увеличивается поток клиентов.

Итоговый анализ макросреды компании ООО «Евросеть» выглядит следующим образом (Таблица 2.14).

Проанализировав макросреду компании ООО «Евросеть», можно сделать вывод о том, что необходимо вовремя реагировать на изменения внешней среды; учитывать изменения Налогового кодекса РФ, уделять высокое внимание юридическим факторам.

Таблица 2.14

Анализ макросреды компании ООО «Евросеть»

Фактор	Характеристика		Выводы, примечания
	Общая	Специфическая	
экономический	1. Общий уровень экономического развития 2. Система налогообложения	1. Уровень покупательской способности 2. Размеры налогов	1. Снижение покупательской способности вызовет снижение спроса 2. Влияют на прибыль
демографический	1. Персонал  2. Потребители	1. Требования к квалификации кадров	1. Квалификация сотрудников влияет на качество услуг. 2. Позволяет сохранить и увеличить сектор потребителей
техническая среда	1. Состояние законодательства	1. Новшество в сфере законодательства	1. Постоянные изменения приводят к ухудшению качества услуг

Источник: [75, с. 100].

В ходе анализа были выявлены основные стратегические приоритеты компании ООО «Евросеть»:

Лучшие продукты:

1. Сохранение лидерства на рынке мобильной передачи данных.

2. Сохранение роста выручки от VAS-услуг.

Лучшая дистрибуция:

3. Продолжение развития розничной сети с акцентом на рост базы активных абонентов.

Лучшее качество обслуживания клиентов:

4. Удержание клиентов благодаря высокому уровню обслуживания.

Корпоративный бизнес:

5. Максимизация потенциала в сегментах B2B, B2G и B2O, увеличение их доли в бизнесе компании.

6. Фиксированная связь.

7. Поиск и реализация синергий между бизнесами фиксированной и мобильной связи, и широкополосного доступа в интернет.

Новые направления бизнеса:

8. Поиск новых точек роста через развитие новых бизнесов путем создания и выпуска на рынок инновационных продуктов, комплиментарных основному сегменту деятельности компании.

9. Поиск и реализация возможностей по улучшению операционной деятельности.

10. Активное развитие сети и повышение качества услуг в сочетании с высокой эффективностью.

11. Развитие системы управления, ориентированной на создание дополнительной стоимости.

Таким образом, для компании «Евросеть» главным приоритетом остается клиент, и вся политика продаж строится исключительно исходя из платежеспособности потенциальных покупателей и спроса на товары и услуги, предоставляемые компанией. На сегодняшний момент цены ООО «Евросеть» ниже, чем в других салонах связи. ООО «Евросеть» единственный ритейлер, у которого поддерживаются два года бесплатного сервисного обслуживания.

## ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ ООО «ЕВРО- СЕТЬ» В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМИРУЕМОЙ ЭКОНОМИКИ

### 3.1. Мероприятия по оптимизации деятельности компании ООО «Евросеть» на рынке розничных продаж

Прежде чем разработать предложения по оптимизации деятельности компании ООО «Евросеть» на рынке розничных продаж, необходимо определить место данной компании на рынке. Своими конкурентами ООО «Евросеть» считает следующие компании, действующие под следующими торговыми марками: «СВЯЗНОЙ» (Закрытое акционерное общество «СВЯЗНОЙ»); «ДИКСИС» (Общество с ограниченной ответственностью «Диксис Трейдинг»); «Эльдорадо»; «ЭТО»; «Мир»; «М-Видео»; «Беталинк»; «Альттелеком»; «Цифроград»; «Диксис». Значения долей рынка розничных продаж сотовых телефонов, занимаемых, по данным самой компании, им самим и его конкурентами, в процентах на сентябрь 2016 года представлены на Рис. 3.1.

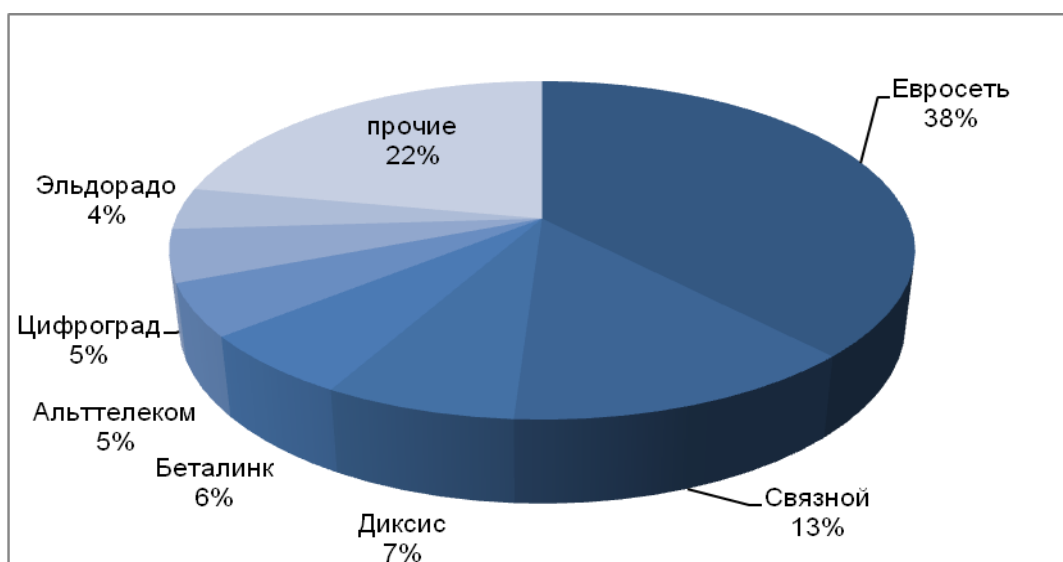


Рис. 3.1. Доля рынка розничных продаж сотовых телефонов  
Составлено по материалам: [70]



Компанией «Counterpoint Technology Market Research» в конце 2016 года проведено исследование рынка сотовой связи. В опросе участвовали те, кто уже пользуется услугами сотовой связи, и те, кто планирует купить мобильный телефон и подключиться к тому или иному оператору в ближайшие три месяца. В рамках исследования были поставлены задачи выяснить уровень популярности основных салонов связи, торгующих сотовыми телефонами и сопутствующими товарами, определить наиболее значимые факторы выбора салона связи и профиль восприятия салонов в контексте этих факторов.

Для выполнения поставленных задач потребителей просили указать, какие салоны связи им известны, и отметить, постоянным клиентом, какого из них они себя считают. Затем ставился вопрос, выясняющий, в каких салонах связи потребители предпочитают приобретать сотовые телефоны и услуги связи. Также опрашиваемые должны были дать оценку салонам связи по ряду параметров и указать, какие из этих параметров представляются наиболее значимыми для выбора салона связи.

Как показали результаты исследования, по степени популярности выделяются два явных лидера: «Евросеть» и «Связной». И тот, и другой знает подавляющее большинство потребителей. При этом более половины пользователей сотовой связи первым в списке известных им салонов указывают «Евросеть». Соответственно, можно утверждать, что данный салон в настоящее время занял доминирующие позиции в информационном пространстве. Уровню известности в целом соответствует и степень популярности салона. Так, чуть менее половины потребителей считают себя постоянными клиентами салонов «Евросеть». Показатели сети салонов «Связной» скромнее: их первыми в списке известных салонов называют менее четверти потребителей, и практически столько же считают себя постоянными клиентами «Связного». Необходимо отметить, что «Евросеть» и «Связной» - это те две торговые сети, которым фактически удалось сформировать достаточно значительную группу лояльных потребителей, постоянно обращающихся к их услугам. Для прочих салонов связи

этот показатель не превышает одного процента от реальных и потенциальных пользователей сотовой связи.

В свете сказанного не вызывает удивления распределение предпочтений потребителей в отношении тех мест, где они хотели бы покупать сотовые телефоны и аксессуары к ним, приобретать SIM-карты, карты оплаты и осуществлять мобильные платежи. По всем этим позициям около 40 % потребителей отдают предпочтение салонам «Евросеть», вдвое меньше тех, кто предпочитает «Связной». Предпочтения большинства остальных потребителей делятся, в основном, между офисами сотовых операторов и разнообразными местами продажи, таких как «Цифроград», «Альттелеком», «Беталинк», «Диксис».

Рассмотрев позиции салонов связи с точки зрения их известности и сложившихся потребительских предпочтений, следует выяснить иерархию факторов, по которым потребители оценивают салоны связи. На первое место среди этих факторов ставится цена, предлагаемая на данной торговой площадке: именно цену почти половина потребителей указывают в перечне наиболее важных критериев выбора салона связи. Вслед за ценой идут примерно равные по значимости параметры качества обслуживания и качества предлагаемой продукции; кроме того, немаловажным является и фактор удобства расположения торговой точки. Другим критериям, таким как условия гарантии, ассортимент и режим работы, уделяется меньшее внимание, и практически никакого значения, по утверждению самих потребителей, не имеет внешний вид торговой точки.

В настоящее время предпочтения потребителей в отношении салонов связи обладают высокой эластичностью по цене, но в то же время уже сформировался и предъявляется многими потребителями и запрос на качество, как предлагаемой продукции, так и обслуживания. Соответственно, одних лишь низких цен уже недостаточно, на первый план выходит оценка салона по соотношению цена/качество.

Каким образом потребители оценивают салоны связи в контексте обозначенных факторов выбора. Можно видеть, что в сознании потребителей лиди-

рующее положение по всем показателям занимает «Евросеть», причем наиболее отчетливым это лидерство является в том, что касается наиболее значимых параметров выбора - ценовой политики и соотношения цена/качество; также потребители склонны подчеркивать и удобство расположения салонов «Евросеть». Отставание салонов «Связной» от лидера здесь не является столь существенным, как можно было бы ожидать на основании приведенных выше рейтингов потребительских предпочтений. По всей видимости, отставание по количеству постоянных клиентов и потребителей, склонных прийти за покупкой именно в этот салон, связано в первую очередь не столько с воспринимаемым качеством работы салона, сколько с его позицией в информационном пространстве, поскольку при разговоре о салонах связи название «Связной» приходит первым на ум существенно меньшему количеству потребителей, чем название «Евросеть».

Основные преимущества компании ООО «Евросеть» перед конкурентами заключаются в следующем: стабильные долгосрочные отношения с поставщиками (в силу больших объемов продаж, обеспечиваемых за счет самой крупной сети розничной торговли в России); безусловная узнаваемость марки в Москве и регионах; широкая розничная сеть и квалифицированный персонал, что способствует освоению новых сегментов бизнеса; действующие под собственным брендом сервисные центры способствуют повышению доверия и лояльности клиентов; надежная репутация низких цен и качества клиентов.

Итак, согласно проведенному анализу можно сделать следующий вывод: . ООО «Евросеть» является достаточно стабильным и финансово-устойчивым сотовым ритейлом на рынке сотовой связи в РФ странах СНГ, открывшая за 10 лет более 5000 салонов связи.

Основой успеха компании является: стабильные долгосрочные отношения с поставщиками (в силу больших объемов продаж, обеспечиваемых за счет самой крупной сети розничной торговли в России); безусловная узнаваемость марки; широкая розничная сеть салонов и оптимальное их расположение (тер-

ритории близ лежащих к станциям метрополитена) или в просто оживленных местах, где помимо потенциальных покупателей проходит также большое количество «зевак», но согласно статистики, каждый третий «зевака», посетивший салон сотовой связи приобретает продукцию салона, если даже не сразу, то в последующем; широкий ассортимент, предоставляемой продукции (сотовые телефоны, цифровые фотоаппараты, телефоны DECT, персональные аудио, аксессуары, также услуги по подключению к операторам связи) для любых категорий покупателей, от категорий от эконом-класса до VIP-клиентов; действующие под собственным брендом сервисные центры способствуют повышению доверия и лояльности клиентов; надежная репутация низких цен и качества клиентов.

Для закрепления успехов компании «Евросеть» на рынке сотовой связи и оптимизации ее деятельности на рынке необходимо:

- 1) поддержание бренда компании (использование рекламы в социальных сетях, новости компании и информационные рассылки, внутренние корпоративные мероприятия);
- 2) расширение ассортимента и разработка мероприятий по предложению новых услуг (увеличение закупок продукции и повышение уровня обслуживания в каждой розничной торговой точке посредством внедрения единых стандартов обслуживания);
- 3) стабильные долгосрочные связи с поставщиками (заключение числа договоров с российскими и зарубежными поставщиками);
- 4) дальнейшее развитие компании путем проникновения в регионы, где мобильная связи только развивается (места для размещения своих розничных торговых точек должны учитываться на основе исследований о потоках и плотности перемещения основных ее целевых категорий клиентов);
- 5) использование гибкой ценовой политики (предоставление скидок, снижение стоимости на некоторые товары; проведение акций, персональные скидки, предоставление товаров в кредит на выгодных условиях);

б) открытие новых салонов в городах, где они уже существуют для максимального удобства покупателей (на основе разработки и внедрения новых инвестиционных проектов);

7) проведение активной рекламной деятельности (раскрутка с помощью Интернета (привлечение аудитории из социальных сетей), рекламная деятельность в средствах массового оповещения (телевидение, пресса, радио); различные презентации.

Данные рекомендации не только будут способствовать укреплению компанией своих конкурентных позиций на рынке, но и повысить прибыльность ее деятельности в целом.

### **3.2. Повышение конкурентоспособности компании на основе внедрения инвестиционного проекта**

Открытие нового салона предполагается в городе Белгороде в микрорайоне Молодежный. Рассмотрим основные характеристики открытия нового салона, представленные в Приложении 3.

Рассмотрим суть самого проекта и его назначение.

Основной деятельностью данного салона сотовой связи ООО «Евросеть» является осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, персональным аудио, аксессуарами, картами оплаты сотовой связи, подключение к операторам связи, прием платежей от клиентов и оказание информационных услуг клиентам.

Арендованное помещение у торгового центра, выбрано для салона «Евросеть» достаточно удачно, так как расположено на:

- 1) рядом с продуктовыми магазинами;
- 2) вблизи с остановкой;
- 3) расположены рядом также рынок, салон-парикмахерская,
- 4) два кафе, несколько удалены поликлиника, почта.

Заказчиком является ООО «Евросеть», который занимается подписанием договора об аренде, получением у администрации города разрешения на торговлю, предоставлением всей необходимой документации в Санитарно-эпидемиологическую службу и Государственную пожарную службу, подбором персонала, закупкой торгового оборудования, витрин, мебели, компьютеров, контрольно-кассовых машин, кондиционеров и т.п.

Полномочия единоличного исполнительного органа переданы управляющей организации ООО «Управляющая компания «Евросеть», которая и является разработчиком проекта открытия нового салона для ООО «Евросеть».

Подрядчиком являются привлеченные со стороны строительные организации, которые занимаются выполнением строительных работ, производят капитальный ремонт торговой площади, устанавливают кондиционеры, торговое оборудование, сигнализацию и монтирует вывеску.

Инвестором для открытия нового салона выступает группа компаний «Евросеть», которая предоставляет инвестируемый капитал в размере 75 000 долларов США (аренда торговой площади, капитальный ремонт помещения, закупка продукции, торгового оборудования, витрин, мебели, компьютеров, контрольно-кассовых машин, кондиционера и т.п.).

Помещение для открытия салона планируется общей площадью 42 кв. м., состоящее из торгового зала - 36 кв.м и служебного помещения - 6 кв.м.

Для комфортной работы персонала салона и удобства покупателей требуется:

- 1) стойка оплаты;
- 2) компьютер – 4 шт;
- 3) кассовый аппарат - 2;
- 4) телефон (Интернет);
- 5) витрин – 6 шт;
- 6) кондиционер – 3 шт;

Штат нового салона сотовой связи ООО «Евросеть»:

- 1) старший продавец – 3, график работы 2:2;
- 2) продавец-консультант – 5, график работы 5:2 или 2:2;
- 3) кассир-учетчик – 2, график работы 5:2 или 2:2;
- 4) охранник – 1, график работы 2:2;
- 5) уборщица – 1, график работы 2:2.

Подбором, проведением необходимых собеседований и тестирований, а также обучением нового персонала занимается ООО «Евросеть». Компания ориентирована на все группы потребителей: и тех, кто не может себе позволить покупать телефоны дороже 100 долл., и на средний ценовой сегмент, и на высокий. Ассортимент салона составит:

- 1) 30-40 моделей сотовых телефонов, ценовой диапазон которых 1 990-26 590 рублей, таких фирм как: Benq-Siemens, Haier, Fly, LG, Motorola, Mobaido;
- 2) коммуникаторы и КПК от 8 990 до 20 290 рублей: Qtek, HTC, Hewlett-Packard, Fujitsu, MIO, ETEN, RoverPC, Garmin Street;
- 3) 10 моделей Dect-телефонов от 699 до 5370 рублей: Binatone, Texet, Voxtel, Motorola, Philips, Siemens-Gigaset, LG;
- 4) 10-15 моделей цифровой фототехники от 4 090 до 16 590 рублей: Olympus, Pentax, Nikon, BenQ, Rekam, Samsung, Sony, Casio, Canon, Kodak.

Рекламная кампания ориентирована на самые лучшие места, чтобы сделать бренд «Евросеть» максимально заметным. Яркая большая наружная световая вывеска, рекламные щиты, указатели. Проведем оценку эффективности проекта. Оценка эффективности проекта производится с использованием следующих показателей:

- 1) чистый дисконтированный доход (ЧДД);
- 2) поток реальных денег;
- 3) дисконтированный поток реальных денег;
- 4) накопленный дисконтированный поток реальных денег.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный эффект для постоянной нормы дисконта ( $E$ ) вычисляется по формуле:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=0}^T (R_t - Z_t) \times \frac{1}{(1+E)^t} - K, \quad (3.1)$$

где,

$R_t$  – результаты на  $t$ -ом шаге расчета при условии, что в них не входят капиталовложения (инвестиции);

$T$  – продолжительность расчетного периода (номер шага расчета, на котором производится закрытие проекта);

$E$  – постоянная норма дисконта, равная приемлемой для инвестора норме дохода на капитал;

$\frac{1}{(1+E)^t}$  – коэффициент дисконтирования на  $t$ -ом шаге;

$K$  – сумма дисконтированных капиталовложений.

Если ЧДД инвестиционного проекта положителен, проект является эффективным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект. Если инвестиционный проект будет осуществлен при отрицательном ЧДД, инвестор понесет убытки, т.е. проект неэффективен. При осуществлении проекта выделяются три вида деятельности: инвестиционная (1), операционная (2), финансовая (3). В рамках каждого вида деятельности происходит приток  $\Pi_i(t)$  и отток  $O_i(t)$  денежных средств, разность между ними обозначим  $\Phi_i(t)$ :

$$\Phi_i(t) = \Pi_i(t) - O_i(t), \text{ где } (i=1,2,3) \quad (3.2)$$

Потоком реальных денег  $\Phi(t)$  называется разность между притоком и оттоком денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности в каждом периоде осуществления проекта (на каждом шаге расчета):

$$\Phi(t) = [\Pi_1(t) - O_1(t)] + [\Pi_2(t) - O_2(t)] = \Phi_1(t) + \Phi_2(t) \quad (3.3)$$

Поток реальных денег от инвестиционной деятельности включает следующие виды доходов и затрат: вложения в основной капитал - земля, здания,



сооружения, машины и оборудование, передаточные устройства, нематериальные активы; прирост оборотного капитала; доходы и затраты, распределенные по периодам (шагам) расчета. Основные показатели производственно-финансовой деятельности салона представлены в Таблице 3.1.

Таблица 3.1

Основные показатели производственно-финансовой  
деятельности салона

№ строки	Показатели	Ед. измерения	Значения
А. Инвестиционная деятельность			
1	Оборудование салона (ремонт, закупка мебели, оргтехники)	долл.	15 000
2	Оборотный капитал	долл.	50 000
3	Итого капиталобразующие инвестиции	долл.	75 000
Б.Операционная деятельность			
4	Объем продаж	шт.	2580
5	Средневзвешенная цена изделия	долл.	250
6	Оборот (продажи, подключения к операторам связи, консультационные услуги)	долл.	573 000
7	Выручка	долл.	461 000
8	Доходы	долл.	309 000
9	Расходы	долл.	120 000
10	Прибыль до вычета налогов	долл.	219 000
11	Налог на прибыль	долл.	52 000
12	Чистая прибыль	долл.	167 000
13	Амортизация	долл.	13 000
14	Чистый приток средств	долл.	270 000

Источник: [80, с. 95].

Поток реальных денег от операционной деятельности включает следующие виды доходов и затрат: объем продаж, цена, внереализационные доходы, переменные и постоянные затраты, амортизация зданий и оборудования, проценты по кредитам, налоги и сборы.

Поток реальных денег от финансовой деятельности включает все виды притока и оттока реальных денег - собственный капитал (акции, субсидии и др.), краткосрочные и долгосрочные кредиты, погашение задолженности по кредитам, выплата дивидендов.

Рассмотрим показатели эффективности проекта, представленные в Таблице 3.2.

Таблица 3.2

## Показатели эффективности проекта

№ строки	Показатели	Ед. измерения	Годы		
			1	2	3
1	Поток реальных денег	долл.	95 000	270 000	270 000
2	Дисконтированный поток реальных денег	долл.	82 600	148 700	111 900
3	Накопленный дисконтированный поток реальных денег	долл.	93 500	267 100	161 700
4	Чистый дисконтированный доход	долл.	161 700		
5	Срок окупаемости	лет	0,4		

Источник: [90, с. 77].

Для нахождения срока окупаемости проекта построим график (Рис. 3.2), на котором видно, что срок окупаемости салона сотовой связи менее года, составляет  $\approx 4$  месяца.

Проведенные расчеты, позволяют сделать следующие выводы:

ООО «Евросеть», занимающий достаточно стабильное положение на рынке сотовой связи имеет возможность дальнейшего развития своей деятельности.

Основным направлением развития ООО «Евросеть» является:

- 1) реализация маркетинговой стратегии;
- 2) увеличение количества салонов;
- 3) поддержание высоких стандартов обслуживания;
- 4) предоставление продукции по лучшим ценам.

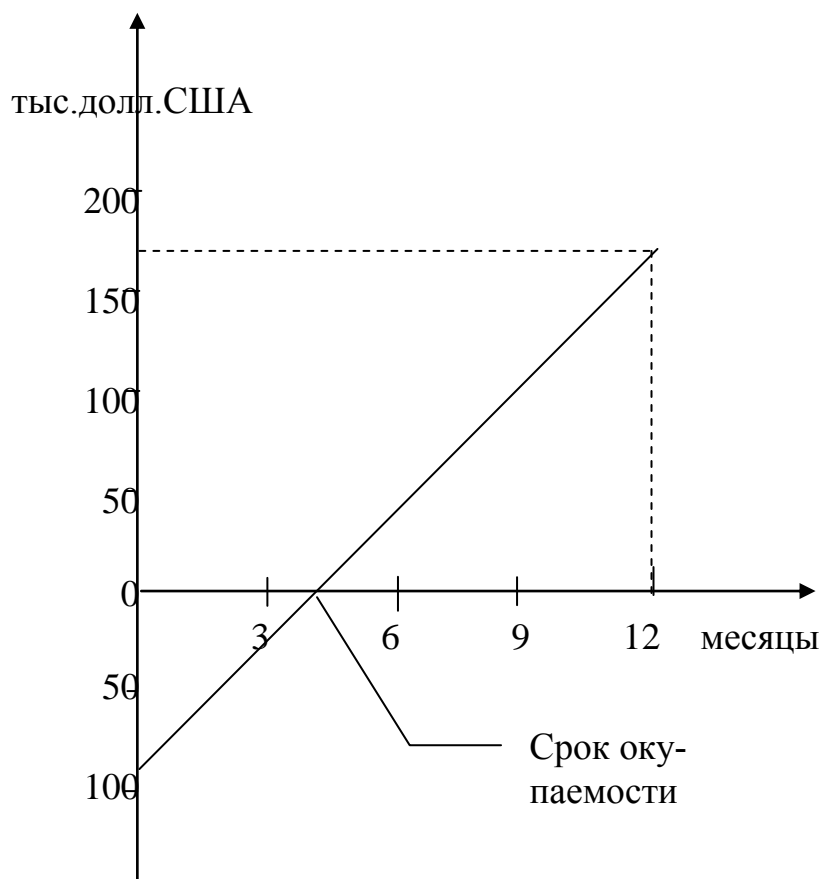


Рис. 3.2. График окупаемости проекта

Составлено по материалам: [9, с. 229]

Оценив эффективность проекта открытия салона сотовой связи в г.Белгороде, получили следующие прогнозируемые данные:

- 1) годовой объем продаж салона сотовой связи – 2 580 телефонов в год при средней цене за телефон 250 долларов США;
- 2) годовой оборот салона (продажи телефонов, другой портативной цифровой и техники, подключение к операторам сотовой связи) составит 573 000 долларов

США;

3) чистая прибыль – 270 000 долларов США в год;

4) чистый дисконтированный доход (ЧДД) – 161 700 долларов США, т.к. ЧДД проекта положителен, проект является эффективным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

5) срок окупаемости – период, начиная с которого вложения и затраты, связанные с инвестированием проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления. Срок окупаемости проекта составляет  $\approx 4$  месяца.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Понятие конкурентоспособности предприятия является одним из ключевых понятий в настоящее время. В условиях жесткой конкурентной борьбы многие компании и фирмы вынуждены осваивать новые методы ведения конкурентной борьбы на рынке. Уровень конкурентоспособности компании должен быть одним из главных показателей оценки экономического положения предприятия в целом и создавать условия не только для существования его на рынке, но и для развития в перспективе. По нашему мнению, под конкурентоспособностью компании следует понимать интегрированный показатель оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятия на данном рынке, в данный момент времени и его превосходство над конкурентами, а также возможность удерживать свои лидирующие позиции на рынке в перспективе.

2. Проблема оценки конкурентоспособности компании является очень сложной и многогранной. Однако, от степени этой оценки во многом зависят результаты деятельности предприятия в будущем. Сложность категории конкурентоспособности объясняется большим разнообразием подходов и методов к ее оценке.

3. ООО «Евросеть» - крупнейшая компания, работающая на рынке сотового ритейла и ведущий дилер крупнейших операторов связи. Основными направлениями деятельности компании является осуществление розничной торговли сотовыми телефонами, цифровыми фотоаппаратами, телефонами DECT, персональным аудио, аксессуарами, подключение к операторам связи и оказание информационных услуг клиентам.

4. ООО «Евросеть» является подразделением Группы компаний «Евросеть», занимающимся розничной торговлей и владеющим 100% капитала большинства Региональных компаний, а также держателем контрактов с операторами сотовой связи на продажу договоров на подключение мобильной связи.

5. ООО «Евросеть» является достаточно стабильным и финансово-устойчивым сотовым ритейлом на рынке сотовой связи в РФ странах СНГ, открывшая за 10

лет более 5000 салонов связи.

6. Для закрепления успехов компании «Евросеть» на рынке сотовой связи необходимо: поддержание бренда компании; расширение ассортимента и разработка мероприятий по предложению новых услуг; дальнейшее развитие компании путем проникновения в регионы, где мобильная связь только развивается; открытие новых салонов в городах, где они уже существуют для максимального удобства покупателей.

7. Открытие нового салона сотовой связи ООО «Евросеть» планируется в г. г.Белгород, мкр. Молодежный, ул. Молодежная. Оценив, эффективность проекта открытия салона сотовой связи мы получили следующие прогнозируемые данные:

- 1) годовой объем продаж салона сотовой связи – 2 580 телефонов в год при средней цене за телефон 250 долларов США;
- 2) годовой оборот салона (продажи телефонов, другой портативной цифровой и техники, подключение к операторам сотовой связи) составит 573 000 долларов США;
- 3) чистая прибыль – 270 000 долларов США в год;
- 4) чистый дисконтированный доход (ЧДД) – 161 700 долларов США, т.к. ЧДД проекта положителен, проект является эффективным и может рассматриваться вопрос о его принятии. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.
- 5) срок окупаемости – период, начиная с которого вложения и затраты, связанные с инвестированием проектом, покрываются суммарными результатами его осуществления. Срок окупаемости проекта составляет  $\approx 4,7$  месяца.

Считаем, что рынок сотовой связи необходимо развивать в дальнейшей перспективе, привлекать клиентов, расширять ассортимент выпускаемой продукции, поскольку это в свою очередь способствует удовлетворению потребностей покупателей и созданию удобства, а также комфорта с точки зрения ускорения информационного обмена.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. Текст Части первая, вторая и третья: по состоянию на 01.02.2012 г: офиц. Текст / м-во юстиции Рос. Федерации. М.: Юнит, 2012. – 498 с.
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. Текст Части первая, вторая: по состоянию на 05.09.2012 г: офиц. Текст / м-во юстиции Рос. Федерации. М.: Юнит, 2012. – 592 с.
3. Абрютина М.С. Экспресс-анализ финансовой отчетности: Методическое пособие [Текст]: учебник / М.С. Абрютина. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. – 256с.
4. Абрютина М.С.. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебно-практическое пособие / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - М.: Дело и Сервис, 2014. – 256 с.
5. Авдеева, П. А. Эффективные системы управления на предприятии [Текст] / П. А. Авдеева // Финансовый менеджмент. – 2016. – № 2. – С. 34-39.
6. Аверина О.И. Анализ финансовой устойчивости предприятия по принципам РСБУ и МСФО [электронный ресурс] / О.И. Аверина, И.С. Мамаева//Экономический анализ: теория и практика.–2014.–№34.– СПС«КонсультантПлюс».
7. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика [Текст] / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. - 208 с.
8. Александров А.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст] / А.В. Александров // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, 2013. - №5 (29). - № гос. рег. статьи 0421100034/. - Режим доступа к журн.: <http://uecs.mcnip.ru>
9. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной

деятельности [Текст]: учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В.Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 672 с.

10. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст] / И.Ансофф. – М.: Экономика, 2015. – 519 с.

11. Аукуцеонек С. А. Егоров А. Конкуренция и конкурентоспособность предприятия в 2015 году Научные статья [Электронный ресурс] // Экономика и экономические науки. URL:<http://cyberleninka.ru/article/n/konkurenciya-i-konkurentosposobnost-predpriyatiy-v-2015-godu> (дата обращения: 14.04.17).

12. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности [Текст] / М. Ахматова, Е. Попов // Маркетинг. - 2015. - №4. - С. 25-38.

13. Ахтямов М.К. Конкурентоспособность: новый взгляд: вначале было слово... об истоках сущности и путях обеспечения конкурентоспособности организаций [Текст] / М.К. Ахтямов, В.В. Лихолетов // Российское предпринимательство. - 2012. - №1. - С. 45-49.

14.Бабаев, Е. Ю. Диверсификация как инструмент развития предприятия [Текст] / Е. Ю. Бабаев // Экономика и управление. – 2015. № 3. – С. 29–33.

15.Бариленко В.И. Анализ хоз яйственной деятельности [Текст]: учебное пособие / В.И. Бариленко. – М.: Издательства «Омега-Л», 2015. – 414 с.

16. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ [Текст]: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с.

17. Бексултанова, А. И., Аслаханова С. А. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия [Текст]: научный журнал «Молодой ученый». – Казань: Из-во Молодой ученый, 2015. - №21.- С. 360-363.

18. Беленов, О.Н. Конкурентоспособность стран и регионов [Текст]: учеб. пособие / О.Н. Беленов, А.А. Анучин. – М: КноРус, 2016. – 142 с.

19. Белоусов В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы [Текст] / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №6. - С. 109-119.

20.Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов [Текст] /



- И.П. Богомолов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №1. - С. 116.
21. «В России стало слишком мало салонов связи» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/11/15/664879-slishkom-mnogo-salonyov>
22. Вахрушина М. А. Стратегический маркетинг [Текст]: учебное пособие / М.А.Вахрушина. – М.: Омега, 2016. – 630 с.
23. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка [Текст] / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - №2. - С. 33-37.
24. Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения [Текст] / Д.С. Воронов. [Электрон. ресурс] - 02 мая 2011. - Режим доступа: <http://vds1234.narod.ru/? 22.html>
25. Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / Д.С. Воронов. [Электрон. ресурс] - Режим доступа: <http://www.kpilib.ru/article.php? page=207>
26. Гельвановский, М.Н. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях [Текст]: Российский экономический журнал, 2015. - № 3. - С.67-68
27. Гелета И.В., Захарченко И.Э. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Гуманитарные научные исследования. 2016. № 7. URL: <http://human.snauka.ru/2016/07/12126> (дата обращения: 11.04.2017).
28. Герасимова, Е. Б. Финансовый анализ. Управление финансовыми операциями [Текст]: Учебное пособие / Е.Б. Герасимова, Д.В. Редин. - М.: Форум: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 192 с.
29. Голов, Р.С., Рождественский А.В. Системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью промышленных организаций [Текст]: монограф. / Р.С. Голов, А.В. Рождественский. – М: Дашков и К, 2016. – 448 с.
30. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации [Текст]: учебное по-

собие / А.С. Головачев. – М.:Высшая школа, 2013. – 319 с.

31. Горяинова, Л.В. Проблемы конкурентоспособности и методы ее оценки [Текст]: сборник материалов IV Международной научно-практической конференции. – Кем-во: ЗапСибНЦ, 2016. - С. 280 – 283.

32. Гуськова Т.Н., Гусейнова А.А. Пути повышения достоверности в маркетинговых исследованиях [Текст] / Т.Н.Гуськова, А.А.Гусейнова. – М., 2015. – С. 230-233.

33. Дедкова И. Ф., Емтыль А. А. Ключевые факторы повышения конкурентоспособности предприятия в условиях информационного общества [Текст] / И.Ф. Дедкова, А.А. Емтыль // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2016. – № 7-1. – С. 159-162.

34. Еленева Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / Ю.Я. Еленева. - М.: «Янус-К», 2016. - 296 с.

35.«Евросеть» и «Связной» отчитались о продажах мобильных устройств [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.e-pepper.ru/news/evroset-mobile-devices-research.html>

36. Зарецкий, А.Д., Иванова, Т.Е. Промышленные технологии и инновации [Текст]: учеб. для бакалавров и магистрантов / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. – СПб: Изд-во «Питер СПб», 2014. – 480 с.

37. Земляков, Ю.Д. Анализ финансовой устойчивости предприятий для прогнозирования кризисных ситуаций : дис.... д. экон. наук: 08.00.12 / Земляков Юрий Дмитриевич. – М., 2016. – 178с.

38. Игнатова, Е. А. Анализ финансового результата деятельности предприятия [Текст] / Е. А. Игнатова, Г. М. Пушкарев - М.: Финансы и статистика, 2015.– 329с.

39. Иванец В.К. Макротехнологии и обеспечение конкурентоспособности отечественной промышленности. Промышленность России [Текст] / В.К.Иванец. – М.: Акалис, 2014. – 421 с.

40. Ильичева И. В. Маркетинг [Текст]: учебно-методическое пособие /

И.В.Ильичева. – Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 229 с.

41. Калюжнова, Н.Я. Конкурентоспособность региона: проблема, перспективы [Текст]: Вестник Иркутского регионального отделения АН ВШ России, 2014. - №1. - С.41-47.

42. Карта кластеров России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://clusters.monocore.ru>

43. Канке А.А. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – 2-е изд., исп. и доп. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 288 с.

44. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры [Текст]: учебник / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 560 с.

45. Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. — М.: ООО «ТК Велби», 2014.- 424 с.

46. Кричевский, М.Л. Качество и конкурентоспособность (теория и практика менеджмента) [Текст] / М.Л.Кричевский / Под ред. Э.В.Минько. – СПб.: Питер, 2016.- 465 с.

47. Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практическое пособие [Текст] / И.И. Кретов. - М.: Юристъ, 2014. - 96 с.

48. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки [Текст] / А.М. Кротков / Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №6. - С. 79.

49. Кузьминич Г.Г. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур [Электронный ресурс] [Текст] / Г.Г Кузьминич // Материалы Международной научно-практической конференции / Байкальский государственный университет экономики и права, - Иркутск, 2013. Режим доступа: <http://com-nauka.isea.ru/files/s1/37Кузьминич.pdf>

50. Кулагина Н.А. Способы оценки конкурентоспособности продукции (работы услуги) как фактор роста эффективности производства. Проблемы статистики и рыночных отношений [Текст] / Н.А. Кулагина // Маркетинг в России и за рубе-

жом. - 2015. - №2. - С. 21-22.

51. Кураков Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов [Текст] / Л.П. Кураков. - М.: Высшая школа, 2015. - С. 489.

52. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности [Текст] / А.А.Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377.

53. Леонов А. И. Действительно ли конкурентоспособность влияет на объем продаж? [Текст] / А. И. Леонов // Практический маркетинг. - 2010. - №7. - С. 16-19.

54. Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. М: Юрайт, 2015. - 502 с.

55. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: теория, оценка / Ш. Ш. Магомедов, Г. Е. Беспалова [Текст] // Методы менеджмента качества. - 2015. - № 9. - С. 30-33.

56. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: учебное пособие [Текст] / Ш. Ш. Магомедов. - М.: Дашков и К' , 2015. - 293 с.

57. Мазилкина Е.А., Паничкина Г.Е. Управление конкурентоспособностью [Текст] / Е.А. Мазилкина, Г.Е. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2014. – 328 с.

58. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий "конкурентоспособность предприятия" и управление конкурентоспособностью предприятия" [Текст] / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 2. - С. 91-94.

59. Маренкова, Н.Л. Управление обеспечением качества и конкурентоспособности продукции: учебное пособие [Текст] / В.П. Мельникова, В.П. Смоленцева. – М.: Эксмо, 2015.- 390 с.

60. Мильгром, Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий. Маркетинг в России и за рубежом [Текст] / Д.А.Мильгром - М.: Экономика, 2014.- 651 с.

61. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность [Текст] / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. - СПб. [и др.] : Питер , 2014. - 267 с.

62. Мишин, Ю.С. Слагаемые конкурентоспособности: рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур [Текст] / Ю.С.Мишин. - М.: Экономистъ. – 2015.- 385 с.
63. «Мегафон» впервые официально подтвердил намерение разделить «Евросеть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2017/02/13/677403-megafon-evroset>
64. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке [Текст] / Е.П. Млоток // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №7. - С. 19-27.
65. Мошнов В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] [Текст] / В.А. Мошнов. Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml).
66. Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг: Учеб. пособие [Текст] / Н.А. Нагапетьянц. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. - 272 с.
67. Островский Г. Конкурентоспособность предприятия как объект управления [Текст] / Г. Островский // Консультант директора. - 2016. - №20. - С. 34-36.
- 68.Официальный сайт «Диксис» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://vsemgsm-dixis.ru/>.
- 69.Официальный сайт «Связной» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.svyaznoy.ru/>
- 70.Официальный сайт ООО «Евросеть» [Электронный ресурс] – Режим доступа: [www.euroset.ru](http://www.euroset.ru)
- 71.«Рост продаж смартфонов в России ускорился с 5 до 11%» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2016/07/01/647524-smartfoni-vishli-krizisa>
72. Перцовский Н.И. Международный маркетинг: Учеб. пособие [Текст] / Н.И. Перцовский. - М.: Высшая школа, 2014. - 239 с.
- 73.Петрова М.А. Конкурентоспособность компании как ее жизнеспособность

[Текст] / М.А. Петров // Российское предпринимательство. - 2015. - №5. Ч. 1. - С. 29-33.

74. Поляничкин Ю. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий [Текст] / Ю.А.Поляничкин // Бизнес в законе. — 2014. — №3. — С. 191-194.

75. Портер М. Конкуренция: [Текст] / М.Портер: [пер. с англ.]. - М.: Вильямс, 2014.- 405 с.

76. Примак Т. А. Маркетинговые коммуникации [Текст] / Т.А. Примак. - М.: Ника-Центр, 2014. - 280 с.

77. Рева В.Е. Управление репутацией [Текст]: уч. Пособие / В.Е.Рева. – М.: Дашков и К. – 2015. – 136 с.

78. Романов, М.И. Научные основы управления конкурентоспособностью [Текст] / М.И.Романов. - М. - ИНФРА-М, 2015.- 350 с.

79. Рубин Ю., Шустов В. Конкуренция: реалии и перспективы [Текст] / Ю.Рубин, В.Шустов. – М.: Знание, 2014. – 337 с.

80. Синько В.И. Конкурентная среда, необходимая для производства конкурентоспособной продукции [Текст] / В.И.Синько. – М.: Стандарты и качество, 2014. – 296 с.

81. Смирницкий Е. К. Качество и конкурентоспособность продукции: методика расчетов [Текст] / Е. К. Смирницкий / / Экономические показатели бизнеса: справочно-методическое пособие / Е. К. Смирницкий . - М., 2013. - Гл. 4.- С. 89-126.

82. Смольянова Е.Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия [Текст] / Е.Л. Смольянова // Вестник ТГУ, выпуск 2 (70), 2016. - С. 336-344.

83. Уруков, В.Д. Правовая основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий [Текст] / В.Д.Уруков. - М.: Эксмо,2014. - 475 с.

84. Управление конкурентоспособностью организации [Текст] / Р.А. Фатхутдинова. – М.: Эксмо, 2014.- 420 с.

85. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управле-

- ние [Текст] / Р.А.Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 312 с.
86. Фатхутдинов Р. А. Стратегическая конкурентоспособность [Текст] / Р. А. Фатхутдинов. - М.: Экономика, 2014. - 504 с.
87. Фатхутдинов, Р.А. Стратегия конкурентоспособности [Текст] / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2014.- 550 с.
88. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Маркетинг, 2013.- 575 с.
89. Филисофова Т., Быков В. Конкуренция и конкурентоспособность [Текст]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика» / Т.Филисофова, В.Быков. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 271 с.
90. Хайек Ф. Познание, конкуренция и свобода [Текст]: учеб. пособие. /Ф.Хайек. - СПб.: Пневма, 2014.- 495 с.
91. Хилл Н. Сельф Б. Измерение удовлетворенности потребителя по стандарту ИСО 9000:2000 [Текст] / Н.Хилл, Б.Сельф. - М.: Изд-во: Издательский Дом.- 2014. - 192 с.
92. Хруцкий, В.Е., Корнеева, И.В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка [Текст]: учеб. пособие / В.Е.Хруцкий, И.В.Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2014.- 640 с.
93. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов [Текст] / В.В Царев, А.А. Канторович, В.В. Черныш. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 799 с.
94. Чайникова Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: Учеб. пособие [Текст] / Л.Н. Чайникова. - Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2013. - 192 с.
95. Чернов В.А. Экономический анализ: Учеб. пособие [Текст] / В.А. Чернов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 686 с.
96. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия [Текст] / А. Чаплина, И. Войцеховская // Проблемы тео-

рии и практики управления. - 2014. - №3. - С. 108-113.

97. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия [Текст] / В. Шкардун // Маркетинг. - 2013. - №1. - С. 38-59.

98. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие [Текст] / Под ред. проф. А.П. Градова. - СПб.: Специальная литература, 2013. - 360 с.

99. Энис Б.М., Кокс К.Т., Классика маркетинга [Текст] / Б.М.Энис, К.Т.Кокс. – СПб: Питер, 2014.- 490 с.

100. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика [Текст]: учебно-практическое пособие для вузов / А.Ю.Юданов. – М.: Акалис, 2014. – 272 с.



## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

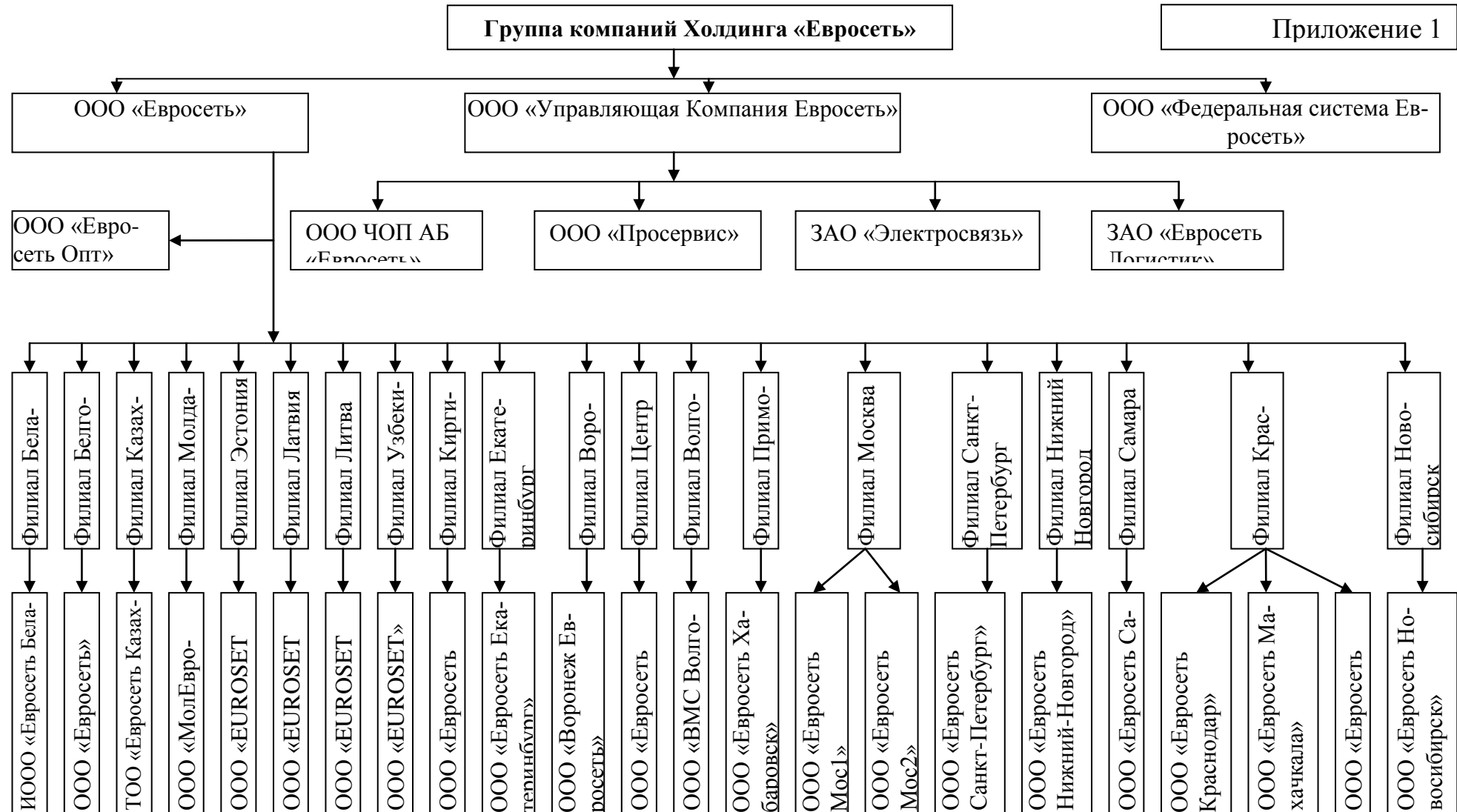


Рис.1. Организационная структура Группы компаний Холдинга «Евросеть»  
Составлено по материалам: [35]

## SWOT-анализ компании ООО «Евросеть»

<p style="text-align: center;"><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Широкая сеть продаж на рынке.</li> <li>2. Высококвалифицированный персонал</li> <li>3. Приемлемая цена услуг в сравнении с конкурентами</li> <li>4. Салоны представлены во всех крупных торговых центрах и вблизи крупных транспортных развязок.</li> <li>5. Широкий спектр предлагаемых тарифов.</li> <li>6. Интерактивная реклама</li> <li>7. Популярный бренд</li> <li>8. Большой опыт работы в индустрии.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перебои при предоставлении услуг высокоскоростного Интернета.</li> <li>2. Недостаточная охваченность ряда регионов РФ (Свердловская, Новосибирская область и Пермский край).</li> <li>3. Неполное использование каналов продвижения продукции</li> <li>4. Недостаточная рекламная компания</li> <li>5. Недостаточное количество высококвалифицированных кадров в салонах связи компании в небольших городах.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности внешней среды</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие технологий: 4G интернет, LTE в регионах</li> <li>2. Непредсказуемое поведение основных конкурентов на рынке</li> <li>3. Улучшение макроэкономической ситуации в стране и в мире</li> <li>4. Привлечение новых клиентов с помощью персонализированных коммуникаций.</li> <li>5. Выход на новые рынки в регионах, недостаточно охваченные на текущем этапе компаниями-конкурентами.</li> <li>6. Обучение персонала, повышение его квалификации, создание системы переподготовки работников салонов и другие мероприятия, направленные на повышение эффективности работы</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Внешние угрозы</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Олигополия рынка</li> <li>2. Изменения в законодательстве, налоговой политике.</li> <li>3. Потеря абонентов в следствие некачественно предоставленных услуг Интернета</li> <li>4. Нехватка компетентных сотрудников в полях из-за быстрого темпа расширения зоны распространения сотовой связи.</li> <li>5. Снижение роста рынка</li> <li>6. Ухудшение экономической ситуации в стране.</li> <li>7. Ужесточение конкуренции в условиях кризиса.</li> </ol>

Составлено по материалам: [70].

## Характеристика открытия нового салона

1.	Назначение	Продажа сотовых телефонов и аксессуаров, цифровой аудиотехники, фотоаппаратов, карт оплаты сотовой связи, предоставление услуг по подключению к операторам мобильной связи, прием платежей от абонентов.
2.	Место расположения	г.Белгород, мкр. Молодежный, ул. Молодежная, 17.
3.	Инвестор	Группа компаний «Евросеть».
4.	Инвестируемый капитал	75 тыс. долларов США.
5.	Разработчик	ООО «Управляющая Компания «Евросеть».
6.	Подрядчик	Строительные организации, привлеченные со стороны.
7.	Площадь салона	42 кв.м. (включая служебное помещение: офис, склад.)
8.	Оборудование	Витрины – 6 шт, столы – 3 шт, стойка оплаты – 1 шт, контрольно-кассовая машина – 1 шт, компьютер–2шт.
9.	Численность сотрудников	Всего: 12 человек Старший продавец – 3, график работы 2:2 Продавец-консультант – 5, график работы 5:2 или 2:2 Кассир-учетчик – 2, график работы 5:2 или 2:2 Охранник – 1, график работы 2:2 Уборщица – 1, график работы 2:2
10.	Ассортимент продукции	- Сотовые телефоны - Цифровая фототехника - Дест-телефоны - Персональная аудиотехника - Карты памяти - Подключение к сотовым операторам - Карты оплаты сотовых операторов - Аксессуары

Составлено по материалам: [70].