

Содержание:

Введение

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что поддержание необходимого уровня конкурентоспособности и экономической устойчивости предприятия требует полного использования многочисленных внутренних и внешних факторов развития. Практическое решение этих вопросов должно опираться на всесторонние научные исследования и разработки.

Знание конкурентной позиции предприятия на рынке сбыта необходимо при разработке комплекса маркетинга выпускаемых товаров и для оптимального распределения ресурсов между различными стратегическими подразделениями предприятия.

Конкурентная позиция предприятия является отражением степени реализации его усилий по использованию своих конкурентных преимуществ, отраженных в его конкурентоспособности. Поэтому рассмотрение проблемы оценки конкурентной позиции предприятия тесно связано с оценкой его конкурентоспособности.

Максимизацию прибыли можно достичь разными способами: минимизировать затраты, минимизировать налоги, оптимизировать ценообразование и наконец повысить конкурентоспособность.

Объектом исследования является ПАО "Сбербанк"

Предмет исследования: определение конкурентоспособности ПАО "Сбербанк" в современных условиях и

Цель работы - всестороннее изучение и анализ конкурентоспособности ПАО "Сбербанк" и разработка мер по ее повышению.

Исходя из поставленной цели перед нами встают следующие задачи:

1. Рассмотреть понятие конкурентной позиции предприятия и взаимосвязь с конкурентной стратегией;
2. Изучить факторы, определяющие конкурентную позицию предприятия;
3. Проанализировать конкурентоспособность ПАО «Сбербанк»;

4. Выявить мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ПАО «Сбербанк».

Теоретическая база исследования. Данная тема освещена и проработана в достаточно большом количестве источников и литературы. Однако при этом мало трудов, обобщающих и систематизирующих предмет исследования в полном объеме - в основном авторы предпочитают раскрывать в своих работах более узкие аспекты проблемы.

Так, например, такими авторами, как Лясковская Е.А., Здунов В.И., Здунова О.С., Соловьева Н.Е., Быканова Н.И. рассматриваются актуальные вопросы развития системы дистанционного банковского обслуживания как направления повышения конкурентоспособности банка, а также уделяется особое внимание путям повышения конкурентоспособности банков с государственным участием на национальном рынке банковских услуг. Акопян Д. В., Суворов И. А. в своих исследованиях анализируют понятия «Конкурентоустойчивость» и «Конкурентоспособность» организаций сферы услуг.

Однако наибольший интерес для нас вызывают работы Латыпова Р.З. и Бахарева А.А. Именно в их трудах предпринимаются попытки обобщения и систематизации информации, всесторонне характеризующей предмет нашего исследования.

Методологическая база исследования. В основе методологической базы исследования лежит системный подход, в рамках которого конкурентоспособность предприятия рассматривается как самоорганизованная система. Также используются такие общелогические методы, как анализ литературы по данной проблематике и синтез полученной информации по теме исследования.

Глава 1. Теоретические основы оценки конкурентной позиции предприятия

1.1 Понятие конкурентной позиции предприятия и взаимосвязь с конкурентной стратегией

Конкуренция является процессом борьбы между организациями за потребителей своей продукции или услуг. На современном этапе развития мировой экономики,

характеризующейся «затовариванием» рынка, конкурентоспособность становится одним из самых главных факторов не только успеха, но и «выживания» предприятия. Само понятие «конкурентоспособность» распространилось далеко за пределы экономических отношений, став синонимом понятия «эффективность» во всех остальных аспектах общественной жизни[1].

Как отмечает автор В.Д. Маркова: «конкурентоспособность - это способность конкурировать, конкурентные преимущества - это качественные особенности, способности, позволяющие предприятию конкурировать»[2].

В настоящее время понятие «конкурентная позиция» чаще всего используется в системе маркетинга, как области деятельности, направленной на достижение конкурентных преимуществ. Из зарубежных авторов к классикам данного направления можно отнести, прежде всего, Ф. Котлера, И. Ансоффа и Г. Асселя[3].

Конкурентная позиция – в теории конкуренции положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде.

Конкурентные позиции участников рынка выступают в теории конкуренции обобщённым выражением конкретного положения, которое они занимают в конкурентной среде по отношению к конкурентам и другому окружению в процессе их профессиональной деятельности по управлению собственным бизнесом[4].

Термин «позиция» имеет различные толкования в современной российской и зарубежной литературе по экономике, управлению и бизнесу. Наряду с понятием «конкурентные позиции» встречаются термины «рыночные позиции», «ценовые позиции», «потребительские позиции», «маркетинговые позиции», «ресурсные позиции».

Каждую из перечисленных дефиниций следует использовать в соответствии с присущим им изначальным смыслом. А. В. Бабошин даёт следующее определение: «Конкурентоспособная позиция компании - фиксированная позиция компании относительно ее конкурентов на определенный момент времени. Он формируется в процессе реализации бизнес-субъектом конкурентных действий (воздействие на конкурентов и их противодействие), в ходе которых происходит реализация потенциала конкурентоспособности этой компании»[5].

Приобретение конкурентной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также возможность реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действий». Конкурентными являются позиции, занятые участниками рынка в отношении конкурентов и остальной среды (потребители, поставщики, сотрудники, государство, общественность), измеряемые путем сравнения объема продаж товаров / услуг / работ конкурентов[6].

С помощью этих оценок понимается, что позиции какой стороны являются предпочтительными. Соотношение конкурентных позиций сторон всегда определяется путем выявления более прибыльных, менее прибыльных или взаимовыгодных позиций[7].

Желательные конкурентные позиции участников рынка должны быть предпочтительными - более выгодными. В результате сравнения конкурентных позиций мы можем заключить, что они были оценены как лучшие (очень сильные), хорошие (сильные), средние, плохие (слабые), худшие (очень слабые). В процессе бизнес-конкуренции каждая фирма берет, защищает, укрепляет свои конкурентные позиции в отношении потребителей, поставщиков, наемных работников, конкурентов и т.д.

Эти позиции формируются на основе их законных интересов и бизнес-целей. В свою очередь, окружающая среда формирует по отношению к ним свои позиции в соответствии с их интересами и задачами деятельности[8].

Достижение конкурентных позиций сторон указывает на то, что сами участники рынка достигли, взаимодействуя со своими конкурентами и тем, чего они не позволили или не позволили достичь, конкурируя со своими конкурентами.

Сравнивая конкурентные позиции сторон, можно выяснить степень и степень продвижения конкурентов участниками рынка или отстать от них. Оценка конкурентоспособности участников рынка с точки зрения их конкурентных позиций по отношению к их конкурентам является наиболее важной характеристикой результатов их участия в бизнес-конкурсе[9].

Каждый участник рынка формирует свою позицию по отношению к каждому конкуренту, стремится занять его и защищать в конкуренции с ним. Эти позиции должны фиксировать взаимное положение участников рынка как конкурентов.

Поскольку участники рынка не предоставляют услуги конкурентам, таким как остальная часть окружающей среды, они не снабжают их товарами и не выполняют

для них работу, которая будет влиять на их конкурентную ценность, взаимные конкурентные позиции сторон характеризуются предельной простотой[10].

Желательными для них являются позиции превосходства: участники рынка, как правило, занимают и защищают лучших - самых прибыльных или лучших - более выгодных конкурентных позиций, оставляя противников, соответственно, худших - наименее прибыльных или плохих - убыточных позиций. Поэтому предоставление участникам рынка конкурентных позиций по сравнению с конкурентами является одним из основных результатов их участия в конкурсе[11].

Эти результаты оцениваются в первую очередь в сравнительных продажах в тех секторах / сегментах рынка, где есть конкуренция, и для тех потребителей, которые признаны как общие для участников рынка, сравниваются.

Участники рынка занимают и защищают конкурентные позиции, выступая в качестве сторон к продукту, промышленности, межпродовольственной или межсекторальной конкуренции[12].

Конкурентными позициями фирмы могут быть:

1. Обоснованные и необоснованные;
2. Стабильный и неустойчивый;
3. Сильный и хрупкий;
4. Сильный и слабый.

Качественное и количественное определение конкурентных позиций означает, что позиции субъектов хозяйствования на конкурентном рынке всегда являются определенными и соразмерными[13].

Разнообразие направлений и объектов деятельности компании определяет разнообразие ее конкурентных позиций в отраслях и товарных группах. Таким образом, та же фирма может приобретать различные конкурентные позиции в бизнес-системе. Кроме того, конкурентные позиции субъекта хозяйствования могут меняться под влиянием: динамики сроков и скорости деловой активности фирмы, динамики конкурентного потенциала фирмы, изменений в рентабельности (убытке) компании.

Термин «конкурентные позиции» тесно связан с термином «конкурентные стратегии», который подразумевает обобщенную модель действий и набор необходимых правил, которые должен придерживаться лидер в процессе

планирования для поддержания конкурентной позиции компании на рынке экономики[14].

Основные конкурентные стратегии формируются на основе глубоких и точных характеристик, в том числе количественных и качественных характеристик источников ресурсов, рынка реализации, оценки конкуренции, а также экономических предпосылок и возможных ограничений. Выбор конкурентной стратегии - ключевая задача менеджмента. Разработка конкурентной стратегии заключается в определении основных подходов к разработке основных принципов и создании оптимальной стратегии для предприятия малого бизнеса, которое работает в постоянно меняющихся условиях рыночной конъюнктуры.

Исходя из цели, возникают следующие задачи[15]:

1. Определить возможные альтернативы для данного объекта малого бизнеса;
2. Определить и установить основные ориентиры в деятельности предприятия;
3. Провести тщательный и углубленный анализ внутренних и внешних факторов [16];
4. Выбрать возможные варианты конкурентных стратегий для субъекта малого бизнеса.

Рассмотрим аспекты выбора конкурентной стратегии. Основные конкурентные стратегии, а также их правильный выбор во многом определяют дальнейшую линию поведения малого бизнеса на рынке, а также обеспечивают преимущество перед конкурентами. Неправильно сформированные стереотипы многих представителей рыночных отношений привели к тому, что систематический подход к решению этого вопроса был исключен[17].

Выбирая конкурентную стратегию, вам нужно избавиться от всех стереотипов и клише, которые существуют на эту тему. Конечно, проблема конкуренции и выбора рынка, которая должна приносить прибыль, является ключевыми концепциями маркетинговой ориентации бизнес-единицы, но практика показывает, что чрезмерная концентрация на этих концепциях отрицательно влияет на важные параметры конкурентной стратегии и может привести к негативным последствиям.

Конкурентоспособные стратегии не должны противодействовать соперничающим конкурентам, поскольку они приобретают конкретных клиентов, используя свои товары и услуги[18].

Рассмотрим классификацию конкурентных стратегий. Классификация конкурентных стратегий подчеркивает, прежде всего, конкурентные стратегии Портера, конкурентные стратегии Котлера, современные конкурентные стратегии и несколько обособленные международные конкурентные стратегии. Конкурентные стратегии для Портера основаны на существовании пяти конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли, а также позиции этого малого бизнеса в этой области и его конкурентных возможностей, а именно [\[19\]](#):

1. Вход конкурентов: как легко и без изменений новичок может попасть в этот бизнес и начать соревноваться, а также какие препятствия он может иметь;
2. Угроза замещающих товаров: как быстро и легко можно заменить существующие товары, работы и услуги для аналогов, а также способы снижения их стоимости;
3. Рыночная власть покупателей: насколько потребитель влияет на ценовую политику и есть ли способы увеличить объем заказов;
4. Рыночная сила поставщиков: каковы способы, которыми продавец влияет на цену продуктов и сколько поставщиков доступно сегодня;
5. Конкуренция между существующими игроками [\[20\]](#).

Хотя М. Портер признает, что компании могут добиться значительных успехов в достижении цели конкуренции с использованием большого количества различных стратегий, но все же различают три внутренние, взаимно противоречивые стратегии.

Ниже приведены пять вариантов подходов к стратегии конкуренции предприятия в соответствии с перечисленными критериями [\[21\]](#):

1. Стратегия управления издержками предполагает сокращение общей стоимости производства товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей;
2. Стратегия широкой дифференциации направлена на то, чтобы придать товарам специфические особенности предприятия, которые отличают их от товаров конкурирующих фирм, что способствует привлечению большего количества покупателей [\[22\]](#);
3. Оптимальная стратегия затрат позволяет покупателям получать больше стоимости за свои деньги из-за сочетания низких затрат и широкой дифференциации продуктов. Задача состоит в том, чтобы обеспечить лучшие (самые низкие) издержки и цены для производителей продуктов с

аналогичными характеристиками и качеством[23];

4. Целенаправленная стратегия или недорогая рыночная стратегия фокусируется на узком сегменте клиентов, где предприятие опережает своих конкурентов за счет снижения издержек производства;
5. Сформулированная стратегия или рыночная нишевая стратегия, основанная на дифференциации продукта, направлена на предоставление представителям выбранного сегмента товаров или услуг, которые наиболее полно отвечают их вкусам и требованиям.

Конкурентные стратегии для Котлера классифицируются в соответствии с его ролью на целевом рынке. А именно[24]:

1. Стратегии лидера рынка. Заключается с целью повышения уровня выпускаемой продукции; защитите занятый сегмент рынка, а также попытайтесь увеличить свою долю на рынке.
2. Стратегии претендента на лидерство. Они состоят в увеличении их доли на рынке, а также в продвижении позиции лидера.
3. Стратегии последователей. Они включают в возможность дублирования, модификации и адаптации продуктов лидера с его дальнейшим производством и внедрением на рынок.
4. Стратегии обитателя ниши (нишера). Состоят в том, что такие предприятия выбирают узкую специализацию, которая не представляет интереса для больших компаний, и занимают там монопольную позицию в связи с отсутствием конкурентов[25].

Современные конкурентные стратегии включают взаимодействие трех основных факторов[26]:

1. Положение фирмы относительно ее конкурентов;
2. Цели предприятия;
3. Ситуация на рынке.

Сегодня фактор цен очень часто играет решающую роль в выборе продуктов потребителем. Поэтому при выборе современных конкурентных стратегий очень важно учитывать этот фактор.

Анализируя деятельность крупнейших игроков на мировом рынке, можно выделить следующие международные конкурентные стратегии[27]:

1. Применение глобальной стратегии для низких издержек производства;

2. Укрепленная поддержка национального производства, поставка их продукции по существующим каналам, а также разработка новых;
3. Исследование принципов глобальной дифференциации, заключающееся в поставке выпускаемой продукции в разные страны и создании в них фирменного наименования;
4. Выбор стратегии, соответственно, страны, в которой будет развиваться рынок; Передача прав на изготовление иностранным партнерам;
5. Создание на территории зарубежных стран дочерних или совместных предприятий;
6. Франчайзинг, аутсорсинг и оффшорное производство[\[28\]](#).

Подводя итог, следует отметить, что концепции «универсальной конкурентной стратегии предприятия» не существует. Только согласившись с условиями определенной отрасли с научным потенциалом и имеющимся капиталом, вы можете добиться успеха. Таким образом, конкурентное позиционирование компании представляет собой набор конкурентных действий, направленных на изменение или поддержание конкурентной позиции.

1.2 Факторы, определяющие конкурентную позицию предприятия

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение не только его сильных и слабых сторон, но также и тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию[\[29\]](#).

Фактор – это основной ресурс как на уровне производственной деятельности предприятия, так и в экономике в целом; фактор – это движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности[\[30\]](#).

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социальноэкономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия[\[31\]](#).

Факторы могут изменить конкурентоспособность предприятия в сторону увеличения и уменьшения.

Факторы - это то, что облегчает трансформацию возможностей в реальность. Факторы определяют способы и способы использования резервов конкурентоспособности.

Следует отметить, что наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они используются.

К факторам конкурентоспособности относятся[\[32\]](#):

1. Финансовое положение предприятия;
2. Состояние базы для собственных проектов исследований и разработок и уровень затрат на них;
3. Наличие передовых технологий;
4. Высококвалифицированный персонал;
5. Возможность маневрирования продукта и цены;
6. Наличие распределительной сети;
7. Состояние обслуживания;
8. Возможность кредитования;
9. Эффективность рекламных и рекламных инструментов;
10. Доступность информации, платежеспособность основных клиентов.

Конкурентоспособность предприятия состоит из следующих факторов[\[33\]](#):

1. Ресурс - стоимость ресурсов на единицу готовой продукции. Само предприятие способно контролировать увеличение производительности труда, производительности труда, общей эффективности производства и, следовательно, ресурсного фактора для повышения конкурентоспособности;
2. Уровень цен - уровень и динамика цен для всех используемых ресурсов и готовой продукции. Этот фактор менее контролируется предприятием, поскольку уровень цен в стране во многом зависит от экономической политики государства[\[34\]](#);
3. "Фактор окружающей среды» - по этому показателю, по мнению автора, входят такие компоненты, как: экономическая и политическая ситуация в стране и степень влияния правительства на контрагента рынка.

Основываясь на этой классификации факторов конкурентоспособности предприятия, предприятие не может контролировать все факторы конкурентоспособности, и поэтому активное вмешательство государства в

экономические процессы как активного гаранта прав и обязанностей становится более важным[35].

На деятельность любого предприятия влияют как факторы, возникающие при закрытом контакте субъекта экономики, так и задача управления, а также факторы, которые возникают, когда предприятие открыто взаимодействует с внешней средой при решении одной и той же проблемы. Весь комплекс факторов конкурентоспособности предприятия по отношению к нему делится на внешние и внутренние.

Внутренние факторы являются объективными критериями, которые определяют способность предприятия обеспечивать свою конкурентоспособность.

Внутренние факторы включают[36]:

1. Потенциал маркетинговых услуг;
2. Научно-технический потенциал;
3. Производственный и технологический потенциал;
4. Финансово-экономический потенциал;
5. Потенциал персонала (структура, профессионально квалифицированный персонал)[37];
6. Эффективность рекламных и рекламных инструментов;
7. Уровень материально-технической поддержки;
8. Условия хранения, транспортировки, упаковки продуктов;
9. Уровень погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг в соответствии с требованиями;
10. Подготовка и развитие производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;
11. Эффективность контроля производства, испытаний, обследований;
12. Уровень обслуживания в послепродажный период;
13. Уровень обслуживания и гарантийное обслуживание.

Внешние факторы - социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создавать продукты, которые более привлекательны для ценовых и неценовых характеристик[38].

Под внешними факторами следует понимать[39]:

1. Меры государственного влияния: экономический характер (амортизация, налоговая, финансово-кредитная политика, инвестиционная политика, участие

в международном разделении труда), административные (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, демонополизация экономики, государственная система стандартизации и сертификации, правовая защита интересов потребителей);

2. Основные характеристики самого рынка деятельности этого предприятия (его тип и мощность, доступность и возможности конкурентов);
3. Деятельность общественных и негосударственных учреждений;
4. Деятельность политических партий, движений, блоков, которые определяют социально-экономическую ситуацию в стране[\[40\]](#).

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой сочетание, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой - внешних факторов по отношению к нему.

В России очень сложно управлять деятельностью предприятий и обеспечивать их надлежащий уровень конкурентоспособности в контексте расширения их прав и обязанностей и необходимости адаптации к изменениям[\[41\]](#).

Гибкая адаптация к внешней среде, которая играет важную роль в нашей стране, является одним из условий для функционирования субъекта экономики. В настоящее время значение экологических факторов возрастает. Необходимо выбрать четко определенный конкретный набор факторов, которые влияют на работу предприятия в определенный период времени.

Глава 2. Анализ конкурентоспособности ПАО "Сбербанк" и методы ее повышения

2.1 Оценка конкурентоспособности ПАО «Сбербанк»

Управление конкурентоспособностью банка является достаточно сложным процессом, который олицетворяет совокупность приемов целенаправленного воздействия, действий руководителей по формированию мощного потенциала банковского учреждения и направление его на обеспечение возможностей банка должно стать одним из наиболее влиятельных субъектов на финансовом рынке[\[42\]](#).

К основным конкурентным преимуществам банка отнесены следующие: кредитный портфель, клиентская база, имидж банка, профессионализм менеджмента, готовность владельцев и руководства спасти банк, финансовая устойчивость[43].

Однако можно добавить еще некоторые существенные положительные характеристики банковских учреждений, также определять уровень их конкурентоспособности, а именно:

1. Наличие уникальных банковских продуктов,
2. Высокий уровень квалификации банковского персонала,
3. Четкая стратегия развития,
4. Большое количество филиалов и представительств[44].

Современная система управления банками должна быть в состоянии разработать и реализовать новейшие методики оценки их конкурентоспособности.

При помощи методики оценки конкурентоспособности банковских организаций, которая базируется на конкурентных преимуществах банков, или на ключевых факторах их успеха или конкурентоспособности, проведена оценка конкурентоспособности ПАО «Сбербанка России»[45].

Применение данной методики предполагает необходимость выяснения фактического состояния наличия наиболее влиятельных конкурентов на рынке банковских услуг.

В таблицу 1 представлен рейтинг самых мощных 10 банков-лидеров по таким конкурентными преимуществами как: кредитный портфель, клиентская база, имидж, профессионализм менеджмента, готовность владельцев и руководства спасти банк, финансовая устойчивость[46].

Так, согласно таблице 8 лидирующие позиции в России по итогам последних лет занимали следующие банки: ПАО «Сбербанк России», ПАО «Тинькофф Банк», ПАО «Банк ВТБ 24», ПАО «Альфа Банк», ПАО «Русский стандарт», ПАО «ОТП Банк», ПАО «Восточный», Бинбанк кредитные карты, ХКФ Банк и Кредит Европа Банк.

Варианты уровней оценки банков представлены следующим образом[47]:

10 – идеальное состояние развития,

9 – высокая оценка развития,

- 8 – оценка «хорошо»,
- 7 – стабильное развитие,
- 6 - оценка «удовлетворительно»,
- 5 – средний уровень развития,
- 4 – слабые позиции,
- 3 – оценка «неудовлетворительно»,
- 2 – крайне неблагоприятное состояние,
- 1 – катастрофическое состояние,
- 0 – нулевой вариант развития[\[48\]](#).

Таблица 1 - Рейтинги банковских организаций по уровню конкурентоспособности [\[49\]](#)

Место рейтинга	Название банковской организации	Конкурентные преимущества						Средняя оценка в рейтинге
		Кредитный портфель	Клиентская база	Имидж	Профессионализм менеджмента	Готовность спасать банк	Финансовая устойчивость	
1	Сбербанк	6,83	6,83	7,33	7,50	6,83	7,67	7,07 «стабильный»
2	Тинькофф Банк	5,50	6,17	7,00	7,33	8,67	7,33	7,06 «стабильный»
3	ВТБ 24	6,33	6,67	6,67	8,00	7,00	7,17	6,92 «удовлетворительный»
4	Альфа-Банк	5,67	6,33	6,33	6,83	9,40	6,50	6,87 «удовлетворительный»
5	Русский Стандарт	4,67	6,67	7,50	7,33	7,83	6,83	6,69 «удовлетворительный»
6	Восточный	6,00	6,00	6,17	7,00	7,50	6,33	6,53 «удовлетворительный»
7	ОТП Банк	5,33	5,33	6,17	6,17	8,67	6,33	6,46 «удовлетворительный»
8	БинБанк кредитные карты	5,00	6,33	5,33	6,83	8,67	6,17	6,44 «удовлетворительный»
9	ХКФ Банк	4,83	6,17	6,50	7,17	7,83	6,17	6,42 «удовлетворительный»
10	Кредит Европа Банк	7,00	6,50	6,50	6,67	6,00	6,33	6,41 «удовлетворительный»

Согласно данным таблицы 1, ПАО «Сбербанк России» имеет наивысшую оценку развития на рынке финансово-кредитных услуг, которая составляет 7,07 из 10 баллов, что означает стабильность функционирования банковского учреждения [50]. Несколько ниже уровень развития имеет ПАО «Тинькофф Банк», соответственно средняя оценка его составляет 7,06 баллов, что также обеспечивает характеристику «стабильный». Все остальные банки получили оценку уровня развития, соответствующую позиции «удовлетворительное». Самую низкую

ступень в представленной десятке занимает ПАО «Кредит Европа Банк» (6,41 баллов) и ПАО «ХКФ Банк» (6,42 баллов), которые имеют оценку «удовлетворительно». К сожалению, ни один из представленных выше банков не получил уровня оценки: «идеальное состояние развития», «хорошо» или «высокая оценка»[\[51\]](#).

Следующим этапом анализа конкурентоспособности является изучение и исследование конкурентных преимуществ, по которым банки получили самые высокие оценки в общем рейтинге, в частности это[\[52\]](#): профессионализм менеджмента, имидж банка и готовность руководства спасти банк. Вышеуказанные конкурентные преимущества могут быть сформированы благодаря наличию эффективной системы управления банковской организации, должно обеспечивать возможность выполнения руководителями на высоком профессиональном уровне таких универсальных функций управления как: планирование, организация, контроль, мотивация.

Рисунок 1 – Рейтинг банков с учетом конкурентного преимущества «Профессионализм менеджмента»

По данным рисунка 1, лучшие позиции по профессионализму менеджмента занимают ПАО «Банк ВТБ 24» (8,0 балл с оценкой «хорошо»), ПАО «Сбербанк России» (7,5 балл с оценкой «стабильно») и ПАО «Тинькофф Банк» (7,33 балл с оценкой «стабильно»). Указанные банки смогли не только обеспечить эффективность управления, но и реализовать на практике свои стратегические намерения, поскольку оценки их позиций по большинству конкурентных преимуществ, и особенно по «профессионализму менеджмента» являются самыми высокими[\[53\]](#).

покажем основные факторы внешней среды, влияющие на деятельность «Сбербанка России» и его дочерних единиц (табл. 2).

Таблица 2 – PEST-анализ Сбербанка России[\[54\]](#)

Политические (Political)

Экономические (Economic)

Замедление экономики, обусловленное структурными проблемами

Влияние геополитических процессов на экономику и политическую ситуацию страны в целом

Снижение платежеспособного спроса среди населения (как потенциальные клиенты Сбербанка России)

Нестабильность национальной валюты.

Социальные (Social)

Технологические (Technological)

Снижение уровня жизни населения

Высокая активность развития научных технологий в банковском секторе

Снижения средней продолжительности жизни среди населения

Более подробно о каждом факторе далее.

Политические факторы: это, прежде всего, геополитические последствия на экономику страны, введение санкций. Из годового отчета Сбербанка России: «События в Украине, санкции Запада и участие России в военных действиях в Сирии могут негативно повлиять на макроэкономическую ситуацию в Российской Федерации и в банковском секторе»[\[55\]](#). Геополитическая ситуация ограничивает возможности российских банков по фондированию за рубежом, особенно в условиях слабого роста внутренних рынков. Кроме того, участие России в военных действиях в Сирии несет очень высокие риски усиления конфронтации со странами НАТО. Ситуацию на турецком рынке, где также работает Сбербанк России, в менеджмент Сбербанка России оценивает, как «относительно стабильную», однако отметили, что есть вероятность ее дестабилизации из-за сирийского конфликта[\[56\]](#)

Экономические факторы: замедление экономики, обусловленное структурными проблемами, а именно ограниченный доступ к внешним рынкам капитала и значительное ухудшение условий торговли при падении цен на нефть, что способствовало ускорению оттока капитала из России и вызвало резкое ослабление курса рубля. Ухудшение перспектив экономического роста и падение реальных доходов населения оказали давление на качество кредитного портфеля банков.

Уровень просроченной задолженности вырос с 4,1% до 4,6%, причем основное ухудшение произошло в сегменте потребительского кредитования и в большей степени затронуло банки в нише высокомаржинального потребительского кредитования[57].

Социальные факторы проявляются ухудшением социально-демографических показателей населения. Для банка актуально проводить анализ социально-демографических факторов. Предоставляя кредитование, банк особенно обращает внимание на портрет заемщика. Поскольку рынок потребительского кредитования представлен физическими лицами, портрет заемщика, который претендует на получение потребительского кредита от банковского учреждения, значительно ухудшился[58].

Технологические факторы имеют положительное влияние на деятельность банка. Сбербанк России запустил новую сервисную модель работы с крупнейшими, крупными и средними корпоративными клиентами. Новая модель позволила создать клиентско-сервисных команды и закрепить клиентских и продуктовых менеджеров за каждым клиентом. К концу 2016 году предусмотрено внедрение модели во все дочерние единицы Сбербанка. Благодаря приоритизации клиентской базы и составлению оптимального продуктового предложения для каждого клиента модель позволяет существенно повысить качество обслуживания и эффективность работы с корпоративными клиентами[59].

Обозначенные факторы позволяют регулировать конкурентную стратегию Сбербанка и его дочерних единиц.

2.2 Мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности ПАО «Сбербанк»

Основные концептуальные подходы по совершенствованию оценки конкурентоспособности ПАО «Сбербанк России» заключаются в правильном выборе метода проведения оценки[60].

Выбор метода определения уровня конкурентоспособности банка, прежде всего, обусловлен целями анализа, объемами доступной информации, периодом проведения анализа (предварительный, текущий, итоговый), их преимуществами и недостатками (табл. 2)[61].

По результатам проведенного исследования считаем целесообразным на стратегическом уровне управления применять аналитический метод оценки конкурентоспособности банка, результаты которого представляются в графическом виде (аналитически-графический метод). Необходимо отметить, что почти все исследователи характеризуют конкурентоспособность коммерческого банка как его конкурентную позицию и предлагают следующие критерии ее оценки [62]:

Таблица 2 - Сравнительная характеристика концептуальных методов оценки конкурентоспособности банка [63]

Методы	Преимущества	Недостатки
Субъективные	Целостная оценка по группам количественных и качественных факторов конкурентоспособности банка	Недостаточная точность результатов вследствие определения параметров конкурентоспособности и весовых коэффициентов на основе субъективных оценок
Объективные	Объективная оценка: определение рыночной доли банка по сравнению с конкурентом в конкретный период времени	Сложность формирования информационного обеспечения; затруднено определение рыночных долей конкурентов
Аналитические	Возможность количественной оценки конкурентоспособности; возможность сравнения	Сложность формирования параметров конкурентоспособного банка, преимущественно субъективным путем

Графический	Возможность сочетания количественных и качественных характеристик конкурентоспособности банка на депозитном рынке	Потребность в значительных объемах информации, недостаточная точность результатов вследствие определения параметров конкурентоспособности
Предикативные	Получение прогнозного значения конкурентоспособности банка, результаты которого применяются в планировании	Сложность формирования информационного обеспечения
Дескриптивные	Определение фактического уровня конкурентоспособности банка на рынке депозитов, кредитов и т.п.	Сложность формирования информационного обеспечения

Прибыль и доходность (рентабельность), хотя по банковской статистике к наиболее прибыльным банкам наряду с признанными лидерами относятся банки, которые не являются широко известными и обслуживают лишь узкий региональный сегмент [\[64\]](#);

Общее субъективное мнение клиентов, отражением которой является часть рынка депозитов или кредитов, которыми располагает банк в текущий момент, а также темпы роста этих показателей в предыдущий период. Вкладчик заинтересован в надежной и эффективной деятельности банка не только в текущий момент, но и в перспективе.

Определим перспективы развития для ПАО «Сбербанк России» для повышения.

Среди перспективных направления для применения в кредитовании населения, используя кредитные карты, можно назвать предложение банками населению кобрендинговых проектов [\[65\]](#).

Кобрендинговый проект со стороны банка заключается в совместном предложении банковской организации и компании-партнера держателю при использовании кредитной карты получит дополнительные скидки, бонусы и подарки, которые

предоставляет компания-партнер банка.

Желательно, чтобы компания-партнер банка была узнаваемым брендом, что привлечет заемщика, проявляющего желание получить от такой компании скидки, бонусы и подарки[66].

Такие предложения банковской организации целесообразно делать перед праздниками. В условиях жесткой конкуренции кобрендинговые проекты могут стать эффективным инструментом привлечения новых заемщиков или переманивание их у банков-конкурентов. Пакет привилегий не должен ограничиваться от одного бренда, поскольку заемщики стали очень требовательными. Для развития кредитования населения посредством кредитных карт возможно применение популярных в зарубежном опыте стратегий стимулирования пользования кредитно-карточными продуктами (табл. 3)[67].

Также актуальными могут стать мультибрендовые кредитные карты или карты, которые ориентированы на определенный стиль жизни: мили – они обмениваются на билет любой авиакомпании или cash-back в любом ресторане.

К примеру, стратегия приручения клиентов может подразумевать для наиболее добросовестных клиентов через определенный период времени, например, через 3 месяца или при достижении определенного показателя, который банковская организация может установить самостоятельно (объем оборотов) нового предложения, с более расширенным функционалом, или премиальные карты[68].

Таргетированное предложение может входить в стратегию социального лифта, и предоставлять механизм, который позволяет выделять из всех заемщиков тех, которые, по мнению кредитного отдела банковской организации, удовлетворяют заданным критериям, и разработать для них специальную продуктовую линейку.

Таким образом, сформируется целевая аудитория, которой банк предлагает таргетированные продукты[69].

Таблица 3 - Предлагаемые стратегии для повышения конкурентоспособности ПАО «Сбербанк России»[70]

Стратегия	Определение и суть стратегии	Инструменты воздействия
-----------	------------------------------	-------------------------

Проведение обучения	Обучение финансовой грамотности взрослых (преимущественно unbanked и underbanked сегментов)	<p>Прямое – проведение обучающих мероприятий для обучения текущих и потенциальных клиентов.</p> <p>Косвенное – предоставление развернутых и доступных инструкций по пользованию продуктом в разных форматах, развитие call-центров</p>
Приучение	Предоставление кредитных сервисов владельцам других карточных продуктов, в частности дебетовых карт	<p>Выделение овердрафта на дебетовых картах. Размер лимита может быть увеличен по решению банка</p> <p>Выделение кредитных линий на базе дебетовых карт по решению банка. Размер кредитного лимита может увеличиваться при активном и добросовестном использовании клиентом продукта</p>
Социальный лифт	Предложение на выгодных условиях более комплексных кредитно карточных продуктов	<p>Разработка и предложение таргетированных продуктов, недоступных клиенту «с улицы»</p> <p>Использование семейств градационных карт - предложение и замена карт на продукты с расширенным функционалом или более высокой категорией в рамках одной продуктовой линейки в соответствии с активностью клиента</p>

Ограничение	Частичное или полное ограничение пользования финансовыми сервисами. Для полноценного обслуживания необходимо оформление банковской карты, в том числе кредитной	Выполнение определенных операций возможно только при помощи банковской карты. Выполнение всех операций возможно только при помощи банковской карты (заккрытие отделений и обслуживание только через банкоматы, терминалы или дистанционные сервисы – Мобильный и Интернет-банк)
Выращивание	Обучение финансовой грамотности детей и подростков	Адаптированные финансовые продукты (дополнительные карты к родительской, карты с ограниченным функционалом, детские финансовые мобильные приложения и т.д.).

Следовательно, в качестве мощного инструмента привлечения клиентов в условиях кризиса может стать обучение финансовой грамоте и использование финансовых продуктов в повседневной жизни. Как показывает зарубежный опыт, изменение психологии населения и росту доверия к банкам можно достичь, применяя обучающие программы и сервисы банков[71].

Среди крупных российских банков ПАО «Сбербанк России» является лидером по внедрению стимулирующих стратегий. В этих условиях конкуренты банка принимают меры быстрой адаптации к новым условиям и поиску новых способов борьбы за розничного клиента. В противном случае, первенство государственного банка будет неоспоримо[72].

Потенциальные держатели кредитных карт могут получить навыки по восприятию кредитной карты в качестве средства улучшения уровня жизни. Это позволит разрушить стереотип у населения о том, что кредитная карта – это кредит наличными с завышенной процентной ставкой или продукт «для богатых»[73].

Для совершенствования технологии розничных продуктов в банковской организации предложены и рассмотрены стратегии для стимулирования населения использования кредитных карт: проведение обучения, приучение, ограничение, социальный лифт, выращивание. Учитывая то, что отсутствие финансовой и

банковской грамотности значительно тормозит развитие банковских услуг в розничной сфере и активного использования инновационных банковских продуктов, которые не перестают разрабатываться банками, банкам необходимо осуществлять просветительскую деятельность, используя разные стратегии. В свою очередь, это позволяет формировать собственную лояльную аудиторию банка.

Заключение

Конкуренция является процессом борьбы между организациями за потребителей своей продукции или услуг. На современном этапе развития мировой экономики, характеризующейся «затовариванием» рынка, конкурентоспособность становится одним из самых главных факторов не только успеха, но и «выживания» предприятия. Само понятие «конкурентоспособность» распространилось далеко за пределы экономических отношений, став синонимом понятия «эффективность» во всех остальных аспектах общественной жизни.

Приобретение конкурентной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также возможность реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действий». Конкурентными являются позиции, занятые участниками рынка в отношении конкурентов и остальной среды (потребители, поставщики, сотрудники, государство, общественность), измеряемые путем сравнения объема продаж товаров/услуг/работ конкурентов.

Основные конкурентные стратегии, а также их правильный выбор во многом определяют дальнейшую линию поведения малого бизнеса на рынке, а также обеспечивают преимущество перед конкурентами. Неправильно сформированные стереотипы многих представителей рыночных отношений привели к тому, что систематический подход к решению этого вопроса был исключен.

Выбирая конкурентную стратегию, вам нужно избавиться от всех стереотипов и клише, которые существуют на эту тему. Конечно, проблема конкуренции и выбора рынка, которая должна приносить прибыль, является ключевыми концепциями маркетинговой ориентации бизнес-единицы, но практика показывает, что чрезмерная концентрация на этих концепциях отрицательно влияет на важные параметры конкурентной стратегии и может привести к негативным последствиям.

Конкурентоспособные стратегии не должны противодействовать соперничающим конкурентам, поскольку они приобретают конкретных клиентов, используя свои товары и услуги.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой сочетание, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой - внешних факторов по отношению к нему.

В России очень сложно управлять деятельностью предприятий и обеспечивать их надлежащий уровень конкурентоспособности в контексте расширения их прав и обязанностей и необходимости адаптации к изменениям.

Гибкая адаптация к внешней среде, которая играет важную роль в нашей стране, является одним из условий для функционирования субъекта экономики. В настоящее время значение экологических факторов возрастает. Необходимо выбрать четко определенный конкретный набор факторов, которые влияют на работу предприятия в определенный период времени.

Список использованных источников

1. Абдулгужина Г.А. Конкурентоспособность банков в условиях глобализации экономики // Инновационная наука. 2017. №3-1. С. 113-117.
2. Абрамов С.М., Акулов С.А., Андреева Е.В. Рационализаторская и изобретательская деятельность персонала как фактор устойчивой конкурентоспособности организации // ЭТАП. 2019. №4. С. 25-32.
3. Акопян Д. В., Суворов И. А. Сравнительный анализ понятий «Конкурентоустойчивость» и «Конкурентоспособность» организаций сферы услуг // Вестник ГУУ. 2019. №4. С. 182-186.
4. Акшенцева Н.С., Гатилова Т.М., Кириллова Е.Г. Повышение конкурентоспособности организации // Политика, экономика и инновации. 2019. №1 (24). С. 79-82.
5. Алексеева, О. А. Практикум по финансовому менеджменту: учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 255 с.
6. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2016. – 388 с.
7. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 288 с.

8. Бахарева А.А. Перспективы развития банковского сектора в условиях внедрения современных финансовых технологий // Символ науки. 2017. №1. С. 61-66.
9. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой отчетности : учебник. - М. : Финансы и статистика, 2017. - 624 с.
10. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 томах. Т.2 / И. А. Бланк. - 4-е изд., стер. - М. : Издательство «Омега-Л» [и др.], 2016. - 674 с.
11. Бушева, А. Ю. Оперативный учет финансовых результатов для принятия управленческих решений // Фундаментальные исследования. - 2016. - №6-2. - С. 349-355
12. Васильева Ю.А., Цыганова М.В. Надежность и безопасность как составляющие качества банковских услуг и факторы конкурентоспособности банков // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. №5. С. 193-196.
13. Воронцова А. М. Инструменты управления конкурентоспособностью коммерческих организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №4-1. С. 48-51.
14. Вукович Г.Г., Королев Д.А. Эффективный маркетинг персонала как фактор конкурентоспособности организации // Общество: политика, экономика, право. 2017. №4. С. 254-259.
15. Казакова, Н. А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании: учебное пособие. - М. : Финансы и статистика, 2016. - 240 с.
16. Карташов К.А. Мониторинг конкурентоспособности организации на региональном рынке // Концепт. 2017. №S4. С. 254-258.
17. Кознов А.Б. Цифровые технологии как фактор повышения конкурентоспособности организаций в условиях четвертой промышленной революции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №5-2. С. 207-211.
18. Кольке Г.И. Формирование модели конкурентных преимуществ организации с точки зрения ресурсного подхода // Вестник СИБИТа. 2019. №1 (29). С. 74-77.
19. Латыпова Р.З. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков // Инновационная наука. 2017. №3-1. С. 48-55.
20. Лимонова Е.В. Роль персонала как стейкхолдера в повышении конкурентоспособности банка // Базис. 2017. №2 (2). С. 67-80.
21. Лымарева О. А., Бадиленко А. В. Влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность организации сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №1. С. 94-96.

22. Лясковская Е.А., Здунов В.И., Здунова О.С. Развитие системы дистанционного банковского обслуживания как направления повышения конкурентоспособности банка // Вопросы управления. 2017. №5 (48). С. 352-357.
23. Магзумова Н.В., Федотов В.Д. Конкурентоспособность организации: анализ, пути повышения // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2018. №3 (225). С. 56-59.
24. Нацубидзе, А. С. Внедрение стратегической системы управления конкурентоспособностью в деятельность современных российских предприятий // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 1. – С. 298 - 301.
25. Павлюкова А.В. Разработка стратегии управления трансформацией на основе оценки конкурентоспособности организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. №4. С. 313-315.
26. Погорельцева Л.В. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций // Символ науки. 2017. №2. С. 42-44.
27. Пфецер Д.И., Лазутина Д.В. Влияние инноваций на конкурентоспособность организаций // УЭКС. 2017. №6 (100). С. 147-149.
28. Раупов К.С. Разработка показателей экономико-математических моделей конкурентоспособности организации // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. №2. С. 126-130.
29. Рахманова М.С. Методический подход к определению ключевых факторов успеха торговых организаций // АНИ: экономика и управление. 2019. №3 (28). С. 191-193.
30. Рудь Е.М., Рудь А.Е. Конкурентоспособность организации как объект институционального регулирования // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2019. №2. С. 161-163.
31. Савиных, А. Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А. Н. Савиных. – М. : КноРус, 2015. – 299 с.
32. Светловская Л.В. Теоретические аспекты исследования конкурентоспособности организаций и предприятий в разрезе управления инновациями // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2019. №1. С. 215-217.
33. Семёнова, Ю. Н. Особенности финансового анализа отчетности, сформированной согласно МСФО / Ю. Н. Семенова // Молодой ученый. – 2017. – № 4.2. – С. 150-152.
34. Синчило А.А. Развитие персонала как инструмент повышения конкурентоспособности организации // Economics. 2017. №11 (32). С. 56-61.

35. Слепцова Е. В., Кузьменко А. Ю. Качество человеческих ресурсов как основа конкурентоспособности организаций сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №10-2. С. 145-147.
 36. Слепцова Е.В., Тадейчук Н.А. Персонал как фактор конкурентного преимущества банка // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №9. С. 316-320.
 37. Соколова Л. А., Коноплина Ю. С. Повышение конкурентоспособности организации за счет совершенствования процесса найма, подбора и расстановки персонала // Вестник молодежной науки. 2019. №2 (19). С. 116-119.
 38. Соловьева Н.Е., Быканова Н.И., Альнакула Мажд Пути повышения конкурентоспособности банков с государственным участием на национальном рынке банковских услуг // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. №2. С. 69-75.
 39. Титова В.А., Султанов А.Р. Повышение конкурентоспособности организаций с использованием управленческих инноваций // Сервис в России и за рубежом. 2017. №4 (74). С. 306-309.
 40. Управление затратами : учебное пособие / З. А. Васильева, Ю. А. Хегай. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2015. – 230 с.
 41. Шайдоров М.Ю. Конкурентоспособность коммерческого банка и его капитал как фактор ее определяющий // Инновационная наука. 2017. №5. С. 75-80.
-
1. Алексеева, О. А. Практикум по финансовому менеджменту: учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2016. – С. 161. [↑](#)
 2. Бушева, А. Ю. Оперативный учет финансовых результатов для принятия управленческих решений // Фундаментальные исследования. – 2016. – №6-2. – С. 349-355 [↑](#)
 3. Рудь Е.М., Рудь А.Е. Конкурентоспособность организации как объект институционального регулирования // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2019. №2. С. 161-163. [↑](#)
 4. Нацубидзе, А. С. Внедрение стратегической системы управления конкурентоспособностью в деятельность современных российских

- предприятий // Аудит и финансовый анализ. – 2014. – № 1. – С. 298 - 301. [↑](#)
5. Казакова, Н. А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании: учебное пособие. – М. : Финансы и статистика, 2016. – С. 145. [↑](#)
 6. Савиных, А. Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / А. Н. Савиных. – М. : КноРус, 2015. – С. 199. [↑](#)
 7. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2016. – С. 248. [↑](#)
 8. Семёнова, Ю. Н. Особенности финансового анализа отчетности, сформированной согласно МСФО / Ю. Н. Семенова // Молодой ученый. – 2017. – № 4.2. – С. 150-152. [↑](#)
 9. Управление затратами : учебное пособие / З. А. Васильева, Ю. А. Хегай. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2015. – С. 136. [↑](#)
 10. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой отчетности : учебник. - М. : Финансы и статистика, 2017. – С. 524. [↑](#)
 11. Раупов К.С. Разработка показателей экономико-математических моделей конкурентоспособности организации // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. №2. С. 126-130. [↑](#)
 12. Акшенцева Н.С., Гатилова Т.М., Кириллова Е.Г. Повышение конкурентоспособности организации // Политика, экономика и инновации. 2019. №1 (24). С. 79-82. [↑](#)
 13. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 томах. Т.2 / И. А. Бланк. – 4-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л» [и др.], 2016. – С. 471. [↑](#)

14. Лымарева О. А., Бадиленко А. В. Влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность организации сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №1. С. 94-96. [↑](#)
15. Воронцова А. М. Инструменты управления конкурентоспособностью коммерческих организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №4-1. С. 48-51. [↑](#)
16. Слепцова Е. В., Кузьменко А. Ю. Качество человеческих ресурсов как основа конкурентоспособности организаций сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №10-2. С. 145-147. [↑](#)
17. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - С. 188. [↑](#)
18. Акопян Д. В., Суворов И. А. Сравнительный анализ понятий «Конкурентоустойчивость» и «Конкурентоспособность» организаций сферы услуг // Вестник ГУУ. 2019. №4. С. 182-186. [↑](#)
19. Светловская Л.В. Теоретические аспекты исследования конкурентоспособности организаций и предприятий в разрезе управления инновациями // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2019. №1. С. 215-217. [↑](#)
20. Абрамов С.М., Акулов С.А., Андреева Е.В. Рационализаторская и изобретательская деятельность персонала как фактор устойчивой конкурентоспособности организации // ЭТАП. 2019. №4. С. 25-32. [↑](#)
21. Соколова Л. А., Коноплина Ю. С. Повышение конкурентоспособности организации за счет совершенствования процесса найма, подбора и расстановки персонала // Вестник молодежной науки. 2019. №2 (19). С. 116-119. [↑](#)

22. Кознов А.Б. Цифровые технологии как фактор повышения конкурентоспособности организаций в условиях четвертой промышленной революции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №5-2. С. 207-211. [↑](#)
23. Кольке Г.И. Формирование модели конкурентных преимуществ организации с точки зрения ресурсного подхода // Вестник СИБИТа. 2019. №1 (29). С. 74-77. [↑](#)
24. Рахманова М.С. Методический подход к определению ключевых факторов успеха торговых организаций // АНИ: экономика и управление. 2019. №3 (28). С. 191-193. [↑](#)
25. Пфецер Д.И., Лазутина Д.В. Влияние инноваций на конкурентоспособность организаций // УЭКС. 2017. №6 (100). С. 147-149. [↑](#)
26. Погорельцева Л.В. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций // Символ науки. 2017. №2. С. 42-44. [↑](#)
27. Магзумова Н.В., Федотов В.Д. Конкурентоспособность организации: анализ, пути повышения // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2018. №3 (225). С. 56-59. [↑](#)
28. Карташов К.А. Мониторинг конкурентоспособности организации на региональном рынке // Концепт. 2017. №S4. С. 254-258. [↑](#)
29. Титова В.А., Султанов А.Р. Повышение конкурентоспособности организаций с использованием управленческих инноваций // Сервис в России и за рубежом. 2017. №4 (74). С. 306-309. [↑](#)
30. Синчило А.А. Развитие персонала как инструмент повышения конкурентоспособности организации // Economics. 2017. №11 (32). С. 56-61. [↑](#)
31. Вукович Г.Г., Королев Д.А. Эффективный маркетинг персонала как фактор конкурентоспособности организации // Общество: политика, экономика, право. 2017. №4. С. 254-259. [↑](#)

32. Павлюкова А.В. Разработка стратегии управления трансформацией на основе оценки конкурентоспособности организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. №4. С. 313-315. [↑](#)
33. Анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г. В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. - М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. - С. 188. [↑](#)
34. Казакова, Н. А. Экономический анализ в оценке бизнеса и управлении инвестиционной привлекательностью компании: учебное пособие. - М. : Финансы и статистика, 2016. - С. 145. [↑](#)
35. Воронцова А. М. Инструменты управления конкурентоспособностью коммерческих организаций // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №4-1. С. 48-51. [↑](#)
36. Семёнова, Ю. Н. Особенности финансового анализа отчетности, сформированной согласно МСФО / Ю. Н. Семенова // Молодой ученый. - 2017. - № 4.2. - С. 150-152. [↑](#)
37. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой отчетности : учебник. - М. : Финансы и статистика, 2017. - С. 524. [↑](#)
38. Нацубидзе, А. С. Внедрение стратегической системы управления конкурентоспособностью в деятельность современных российских предприятий // Аудит и финансовый анализ. - 2014. - № 1. - С. 298 - 301. [↑](#)
39. Акопян Д. В., Суворов И. А. Сравнительный анализ понятий «Конкурентоустойчивость» и «Конкурентоспособность» организаций сферы услуг // Вестник ГУУ. 2019. №4. С. 182-186. [↑](#)
40. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимова. - М.: Издательство «Омега-Л», 2016. - С. 248. [↑](#)

41. Светловская Л.В. Теоретические аспекты исследования конкурентоспособности организаций и предприятий в разрезе управления инновациями // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2019. №1. С. 215-217. [↑](#)
42. Латыпова Р.З. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков // Инновационная наука. 2017. №3-1. С. 48-55. [↑](#)
43. Лясковская Е.А., Здунов В.И., Здунова О.С. Развитие системы дистанционного банковского обслуживания как направления повышения конкурентоспособности банка // Вопросы управления. 2017. №5 (48). С. 352-357. [↑](#)
44. Абдулгужина Г.А. Конкурентоспособность банков в условиях глобализации экономики // Инновационная наука. 2017. №3-1. С. 113-117. [↑](#)
45. Лимонова Е.В. Роль персонала как стейкхолдера в повышении конкурентоспособности банка // Базис. 2017. №2 (2). С. 67-80. [↑](#)
46. Шайдоров М.Ю. Конкурентоспособность коммерческого банка и его капитал как фактор ее определяющий // Инновационная наука. 2017. №5. С. 75-80. [↑](#)
47. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента. В 2 томах. Т.2 / И. А. Бланк. – 4-е изд., стер. – М. : Издательство «Омега-Л» [и др.], 2016. – С. 471. [↑](#)
48. Карташов К.А. Мониторинг конкурентоспособности организации на региональном рынке // Концепт. 2017. №S4. С. 254-258. [↑](#)
49. Васильева Ю.А., Цыганова М.В. Надежность и безопасность как составляющие качества банковских услуг и факторы конкурентоспособности банков // Проблемы экономики и юридической практики. 2018. №5. С. 193-196. [↑](#)
50. Погорельцева Л.В. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций // Символ науки. 2017. №2. С. 42-44. [↑](#)

51. Бахарева А.А. Перспективы развития банковского сектора в условиях внедрения современных финансовых технологий // Символ науки. 2017. №1. С. 61-66. [↑](#)
52. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2016. – С. 248. [↑](#)
53. Рудь Е.М., Рудь А.Е. Конкурентоспособность организации как объект институционального регулирования // Изв. Саратов. ун-та Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2019. №2. С. 161-163. [↑](#)
54. Пфецер Д.И., Лазутина Д.В. Влияние инноваций на конкурентоспособность организаций // УЭКС. 2017. №6 (100). С. 147-149. [↑](#)
55. Соловьева Н.Е., Быканова Н.И., Альнакула Мажд Пути повышения конкурентоспособности банков с государственным участием на национальном рынке банковских услуг // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Экономика. Информатика. 2018. №2. С. 69-75. [↑](#)
56. Титова В.А., Султанов А.Р. Повышение конкурентоспособности организаций с использованием управленческих инноваций // Сервис в России и за рубежом. 2017. №4 (74). С. 306-309. [↑](#)
57. Вукович Г.Г., Королев Д.А. Эффективный маркетинг персонала как фактор конкурентоспособности организации // Общество: политика, экономика, право. 2017. №4. С. 254-259. [↑](#)
58. Синчило А.А. Развитие персонала как инструмент повышения конкурентоспособности организации // Economics. 2017. №11 (32). С. 56-61. [↑](#)
59. Кознов А.Б. Цифровые технологии как фактор повышения конкурентоспособности организаций в условиях четвертой промышленной революции // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №5-2. С. 207-211. [↑](#)

60. Алексеева, О. А. Практикум по финансовому менеджменту: учебное пособие. – 3-е изд., испр. и доп. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2016. – С. 161. [↑](#)
61. Рахманова М.С. Методический подход к определению ключевых факторов успеха торговых организаций // АНИ: экономика и управление. 2019. №3 (28). С. 191-193. [↑](#)
62. Анализ финансовой отчетности: учебное пособие / О.В. Ефимова. – М.: Издательство «Омега-Л», 2016. – С. 248. [↑](#)
63. Бернштейн, Л. А. Анализ финансовой отчетности : учебник. - М. : Финансы и статистика, 2017. – С. 524. [↑](#)
64. Раупов К.С. Разработка показателей экономико-математических моделей конкурентоспособности организации // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2019. №2. С. 126-130. [↑](#)
65. Бушева, А. Ю. Оперативный учет финансовых результатов для принятия управленческих решений // Фундаментальные исследования. – 2016. – №6-2. – С. 349-355 [↑](#)
66. Лымарева О. А., Бадиленко А. В. Влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность организации сферы услуг // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №1. С. 94-96. [↑](#)
67. Слепцова Е.В., Тадейчук Н.А. Персонал как фактор конкурентного преимущества банка // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №9. С. 316-320. [↑](#)
68. Павлюкова А.В. Разработка стратегии управления трансформацией на основе оценки конкурентоспособности организации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. №4. С. 313-315. [↑](#)

69. Соколова Л. А., Коноплина Ю. С. Повышение конкурентоспособности организации за счет совершенствования процесса найма, подбора и расстановки персонала // Вестник молодежной науки. 2019. №2 (19). С. 116-119. [↑](#)
70. Магзумова Н.В., Федотов В.Д. Конкурентоспособность организации: анализ, пути повышения // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2018. №3 (225). С. 56-59. [↑](#)
71. Слепцова Е.В., Тадейчук Н.А. Персонал как фактор конкурентного преимущества банка // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №9. С. 316-320. [↑](#)
72. Рахманова М.С. Методический подход к определению ключевых факторов успеха торговых организаций // АНИ: экономика и управление. 2019. №3 (28). С. 191-193. [↑](#)
73. Магзумова Н.В., Федотов В.Д. Конкурентоспособность организации: анализ, пути повышения // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2018. №3 (225). С. 56-59. [↑](#)