

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность работы обусловлена тем, что вопросами изучения конкурентоспособности предприятия в условиях рынка занимается множество ученых на сегодняшний день. По проблемам исследования конкурентоспособности предприятия в условиях рынка написано множество научно-практического материала и исследование данной тематики в нашей работе будет уместным и поможет ответить на многие спорные вопросы.

Каждая организация в ходе финансово-хозяйственной деятельности, так или иначе сталкивается с конкуренцией в своей отрасли, поэтому организации важно предлагать такие услуги и развиваться таким образом, чтобы не только поддерживать конкуренцию на рынке, но и выиграть ее.

Любое предприятие вне зависимости от того, в какой отрасли оно осуществляет свою деятельность, так или иначе строит планы на дальнейшее развитие. В основе данных планов лежит стратегическое планирование. Сегодня трудно представить организации, которые не строили бы планов на долгосрочные перспективы: если у компании отсутствуют стратегические планы, то компания обречена на провал.

Объектом исследования в работе выступает конкурентоспособность предприятия. Предмет исследования – изучение конкурентоспособности ПАО «МТС» в условиях рынка. Целью данной работы является исследование конкурентоспособности ПАО «МТС». Задачами данной работы являются:

1. Изучить конкурентоспособность предприятия в условиях рынка;
2. Исследовать факторы конкурентоспособности развития предприятия;
3. Провести PESTEL-анализ компании ПАО «МТС»;
4. Рассмотреть компанию по модели пяти конкурирующих сил Портера;
5. Сделать сравнительный анализ финансовых показателей ПАО «МТС» и ближайших конкурентов;

6. Оценить перспективные направления развития ПАО «МТС» в среднесрочной стратегии.

В работе были применены следующие методы исследования: методы сравнения и методы анализа. Благодаря использованию данных методов, написание работы получилось более емким и практичным

Научную основу работы составили периодические издания и литература, а также труды и работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам конкурентоспособности предприятий в условиях рынка.

Работа состоит из введения, в котором отражается актуальность работы, предмет, объект, цели и задачи работы, трех глав, раскрывающих сущность работы, а также заключения и списка использованной литературы.

## **1. Теоретические особенности изучения конкурентоспособности**

### **1.1. Конкурентоспособность предприятия в условиях рынка**

В условиях развития мирового хозяйства принято считать, что экономические системы функционируют в условиях рынка. Рынок представляет собой совокупный механизм, в ходе которого между собой активно-взаимодействуют субъекты рынка, а также продавцы и покупатели. Именно активное сотрудничество продавцов и покупателей на рынке приводит к формированию и развитию ценообразования.

Рынок выполняет определенный перечень функций, которые схематично отображены на рисунке 1.1.



Рис 1.1 Функции рынка

Как можно заметить из данного рисунка, к функциям рынка принято относить:

- 1.Контролирующую функцию;
- 2.Регулирующую функцию;
- 3.Посредническую функцию;
- 4.Функцию ценообразования и т.д.

По мнению ученых, механизм функционирования рыночного хозяйства, возникает и эффективно функционирует при следующих условия:

- 1.общественное разделение труда;
- 2.экономическая обособленность производителей.

Рыночная экономика функционирует на основе соблюдения определенных принципов, которые можно отобразить на рисунке 1.2.



Рис 1.2 Принципы рыночной экономики

На основе данных принципов можно выделить характерные черты рыночной экономики, которые отображены на рисунке 1.3.



Рис 1.3. Черты рыночной экономики

Многие ученые экономисты в своих трудах о рыночной экономике, пишут о том, что вся рыночная экономическая система имеет как положительные, так и отрицательные стороны. Рассмотрим подробнее преимущества и недостатки рыночной экономики.

К преимуществам рыночной экономики принято относить следующие:

1. эффективное распределение ресурсов, имеющих в распоряжении государства. Рыночная экономика ставит цель рационального использования имеющихся природных ресурсов.
2. высокая гибкость, рыночной структуры, а также способность быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка
3. оптимальное использование результатов научно-технического прогресса, которое основано стремление к получению наибольшего количества прибыли и т.д.

Несмотря на все преимущества рыночной экономики, она имеет и определенный перечень негативных моментов, среди которых можно выделить следующие:

1. обеспечение права человека на труд и, как следствие, на определенный стандарт благосостояния;
2. экономика подвержена нестабильному развитию:

3.отсутствие возможности осуществления стратегических прорывов и т.д.

В современных рыночных условиях перед каждым хозяйствующим субъектом, пытающимся достигнуть своих целей в условиях жесткой конкуренции, стоит проблема – быть конкурентоспособным.

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. [1]

Конкурентоспособность предприятия (фирмы) зависит от ряда факторов: емкости рынка, легкости доступа на рынок, вида производимого товара, однородности рынка, конкурентных позиций предприятий, работающих на этом рынке, возможностей технических новшеств в отрасли.

Иметь статус конкурентоспособности значит, прежде всего, быть финансово устойчивым, иметь имидж на рынке, противостоять конкурентам, приобретать и сохранять экономические и технологические преимущества над конкурентами в будущем, удовлетворять растущие потребности потребителей в разнообразных товарах.

Разработка проблемы конкурентоспособности товаров и самих предприятий напрямую зависит от выбранного метода оценки. Среди множества существующих на данный момент методов оценки конкурентоспособности предприятия и производимого им продукта, любая организация может выбрать для себя наиболее доступный и эффективный метод.

На сегодняшний день в экономической литературе приведено достаточно методов оценки конкурентоспособности. Они делятся:

1.на аналитические, которые используют формульную оценку конкурентоспособности предприятия и товара;

2.графические, с применением матриц и моделей конкурентоспособности

Использование методов оценки конкурентоспособности предприятий и товаров показывает, что каждая отрасль и каждая организация в частности может использовать различные методы. Это зависит от масштаба деятельности предприятий, его специфики, наличия достоверной информации о конкурентах, правильности выбора метода, достигающего поставленной цели и полученных результатов, на основе которых принимаются управленческие решения.

Приведенные методы конкурентоспособности предприятия и товара имеют свои преимущества и недостатки.

Если к преимуществам можно отнести их практическое использование, в результате которого можно оценить конкурентоспособность предприятия или производимого им товара, то основными недостатками является их ограниченность, условность, субъективность. Все методы являются сложными и трудоемкими для практического применения.

Практика применения методов конкурентоспособности предприятий позволяет выявить и иные методы. На предприятии, занимающемся производством ткани и пошивом из нее рабочей одежды, был применен метод определения его конкурентоспособности, исходя из “рыночной позиции” предприятия на рынке. Рыночная позиция – это уникальное положение предприятия на рынке, формируемое за счет ресурсов, резервов и конкурентных преимуществ организации под воздействием внутренних и внешних сил.

Во-первых, рыночная позиция прямо влияет не только на осуществляемые предприятием виды деятельности, но и на конечные результаты этой деятельности.

Во-вторых, рыночной позицией предприятия можно управлять напрямую либо косвенно, воздействуя на систему внешних и внутренних факторов, связанных с рыночной позицией предприятия.

Для определения обобщающих и интегральных показателей оценки рыночной позиции используются экспертные методы. Обобщающие показатели рыночной позиции предприятия определяют во взвешенных баллах. Если показатель соответствует высокому уровню рыночной позиции, то весовое значение балла 1,0; среднему – 0,5; низкому – 0,1.

Взвешенная сумма итогов по группам параметров деятельности и по всему предприятию – интегральный коэффициент величины рыночной позиции предприятия. Интегральный показатель характеризует рыночную позицию предприятия и позволяет проводить ее анализ во времени. Потенциальная максимальная оценка рыночной позиции составляет 100 баллов.

Тип рыночной позиции определяется по шкале от 0 до 100 баллов:

1. 0-40 баллов характерно для низкой рыночной позиции.

2.40-60 – для средней рыночной позиции.

3.60-100 – для высокой рыночной позиции.

Интегральный показатель рекомендуется определять в динамике лет по анализируемому предприятию и по основным конкурентам. Опыт стран с развитой экономикой показывает, что увеличение стоимости промышленного предприятия предопределяет не только его устойчивое функционирование, но и стратегическое развитие.

## **1.2. Факторы конкурентоспособности развития предприятия**

Фирма — это организация, которая наиболее эффективно использует факторы производства с целью максимизации прибыли. Организующим субъектом выступает предприниматель, движимый предпринимательской способностью (как четвертый фактор производства).

Предпринимательская способность — это способность человека создавать всевозможные комбинации экономических ресурсов для изготовления новых благ и услуг, открытия новых технологий, освоения новых рынков сбыта, открытия новых источников сырья с целью получения максимальной прибыли.[\[2\]](#)<sup>22</sup>

Фирма как организационно-правовая категория - это организация, владеющая одним или несколькими предприятиями и использующая ресурсы для производства товара или услуги с целью получения прибыли.

1. По сфере производства различают предприятия:

- материального производства в различных отраслях;
- нематериального производства, т.е. занимающиеся посреднической деятельностью и оказанием услуг.

2. В зависимости от размера предприятия бывают:

- мелкие (до 50 наемных рабочих);
- средние (от 50 до 500 наемных рабочих);

- крупные (более 500 наемных рабочих).

3. В зависимости от вида собственности предприятия делятся:

- на индивидуальные, или частные. Владелец является один человек. Такие предприятия самостоятельны, оперативны и обладают максимальным интересом в получении доходов. К недостаткам подобных предприятий можно отнести то, что им сложно привлечь большие капиталы, а также определить их сроки деятельности;

- товарищества, или партнерства.

Большую роль в функционировании фирмы играет формирование капитала.

Капитал фирмы — это величина всех средств производства, финансовых активов и готовой продукции, принадлежащих фирме и находящихся в обороте, выраженная в стоимостном отношении.[\[3\]](#)23

Стартовый капитал — это капитал, необходимый для организации предпринимательского бизнеса и покрытия текущих расходов на начальной стадии производства.

Предприниматель, осуществив вложение капитала в какую-либо сферу деятельности, ставит цель скорее получить прибыль. Получив ее один раз, он стремится к этому вновь и вновь, для чего ему нужно осуществлять воспроизводство.

В современных рыночных условиях перед каждым хозяйствующим субъектом, пытающимся достигнуть своих целей в условиях жесткой конкуренции, стоит проблема – быть конкурентоспособным.

Использование и учет факторов обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, которое предполагает разработку ряда экономических, коммуникационных и социальных целей. С учетом этих целей можно сформировать основополагающую систему факторов конкурентоспособности предприятия, которая включает внешние и внутренние. Данные факторы могут оказывать как позитивное влияние на развитие компании в условиях рынка, так и негативное, что в конечном счете может привести к дестабилизации развития организации в условиях рынка.[\[4\]](#)

Итак, внешними факторами являются:



1. уровень открытости экономики страны;
2. уровень интеграции страны в рамках мировой экономики;
3. уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли;
4. уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране и т.д.

К числу главных внутренних факторов конкурентоспособности предприятия относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке.

Внутренними факторами являются:

- 1) Структурные
- 2) Ресурсные
- 3) Технические
- 4) Управленческие
- 5) Экономические.

Каждая из категорий факторов имеет свои специфические особенности и характерные черты.[\[5\]](#)

Подведем итог по первой главе: в ней были рассмотрены вопросы, связанные с изучением понятия и признаков организации в условиях рыночной экономики, рассмотрен вопрос о конкурентоспособности предприятия в условиях рынка, а также исследованы факторы конкурентоспособности развития предприятия.

## **2. Анализ конкурентоспособности ПАО «МТС» в условиях рынка: текущее состояние и перспективы развития**

### **2.1. PESTEL-анализ компании ПАО «МТС»**

В современных условиях, возрастающая конкуренция в сфере услуг сотовой связи на отечественном и мировом рынках, приобретает исключительно важное значение, поскольку именно её механизмы способствуют функционированию и развитию всех отраслей экономики, а также удовлетворению жизненно важных потребностей человека.

Внедрение сотовых систем связи во многие отрасли народного хозяйства позволяет добиться экономии материально - трудовых ресурсов, существенно повысить производительность труда и обеспечить автоматизированный контроль технологических процессов. В течение долгого времени, рынок сотовой связи характеризовался динамичным развитием операторов мобильной системы с одной стороны, и низким качеством предоставляемых услуг, с другой. [6]

На сегодняшний день процесс экстенсивного развития объёмов услуг даёт новое начало процессу формирования стратегии конкурентных преимуществ сотовой связи. Современный рынок сотовой связи является одним из наиболее динамично развивающихся секторов экономики всех регионов нашей страны. В качестве тенденции, отметим приближение российского рынка сотовой связи к насыщению по числу абонентов, особенно в наиболее населенных регионах РФ.

Рынок сотовой связи по всей стране в целом, представляет собой классический рынок олигополии. Количество участников на нем ограничено небольшим числом, основная доля рынка приходится на операторов «большой тройки»: «МТС», «Билайн», «Мегафон», предприятия - операторы имеют практически равные доли, предлагают похожие услуги и сервисы, копируют предложения друг друга. [7]

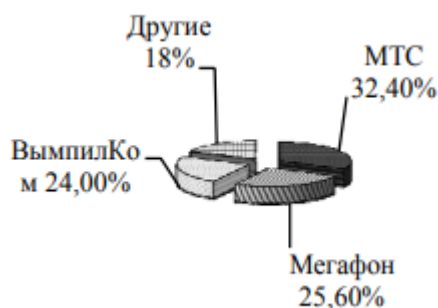


Рис 2.1. Доля рынка сотовой связи в РФ в %

Таким образом, из данных рисунка видно, что основную долю российского рынка сотовой связи, а это около 85% удерживает «большая тройка» предприятий - операторов, в данных условиях и без того сильная конкуренция между игроками

рынка только обостряется. Выживание предприятия в этих условиях зависит и от запаса стратегической устойчивости, заключающегося в комбинации всех ключевых компетенций предприятия, организационной культуры, способной гибко реагировать на изменение внешних и внутренних обстоятельств.

Поэтому, операторам сотовой связи необходим переход от простого наращивания абонентских баз до формирования стратегии развития конкурентных преимуществ, обеспечивающие предоставление новых возможностей для клиентов: востребованных инновационных сервисов и дополнительных VAS услуг (от Value Added Services – услуги с добавленной стоимостью) для обеспечения доходности, увеличения ARPU (от Average Revenue Per User - средний за период доход от одного абонента) и укрепления своего положения в данном сегменте.

ОАО "Мобильные ТелеСистемы" (МТС) является крупнейшим российским оператором сотовой связи. Компания оказывает услуги сотовой связи, проводной телефонной связи, широкополосного доступа в интернет, мобильного телевидения, кабельного телевидения, цифрового телевидения и услуги по продаже контента и т.д.

Компания МТС была создана в 1993 году как закрытое акционерное общество. Учредителями компании выступили:

1. ПАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС);
2. компания Deutsche Telecom (DeTeMobil);
3. компания Siemens;
4. несколько других учредителей.

Доля российских партнеров составляла 53%, иностранных – 47%. В 1994 году компания начала коммерческую деятельность в Московской лицензионной зоне, а в 1997 году началась региональная экспансия. К 2008 году компания создала 17 дочерних филиалов в различных регионах Российской Федерации.

Рис 2.2. Динамика числа регионов присутствия компании МТС, ед.

В настоящее время компания реализует стратегию 3I, суть которой состоит в том, что ключевыми параметрами развития являются инновации, интеграция, Интернет. Портфель видов деятельности ПАО «МТС» включает:

- 1.предоставление услуг мобильной связи (во всех 83 регионах РФ);
- 2.осуществление торговой деятельности (более 2000 торговых точек без учета франчайзинговых);
- 3.предоставление услуг широкополосного доступа в Интернет с использованием беспроводных и проводных технологий;
4. услуги кабельного телевидения и цифрового вещания (150 городов РФ);
5. строительство объектов связи;
- 6.банковская деятельность (создан МТС банк);
- 7.деятельность Интернет СМИ;
- 8.деятельность электронного оператора документооборота.

Анализ инвестиционной деятельности ПАО «МТС» позволяет сделать вывод о ее сокращении.

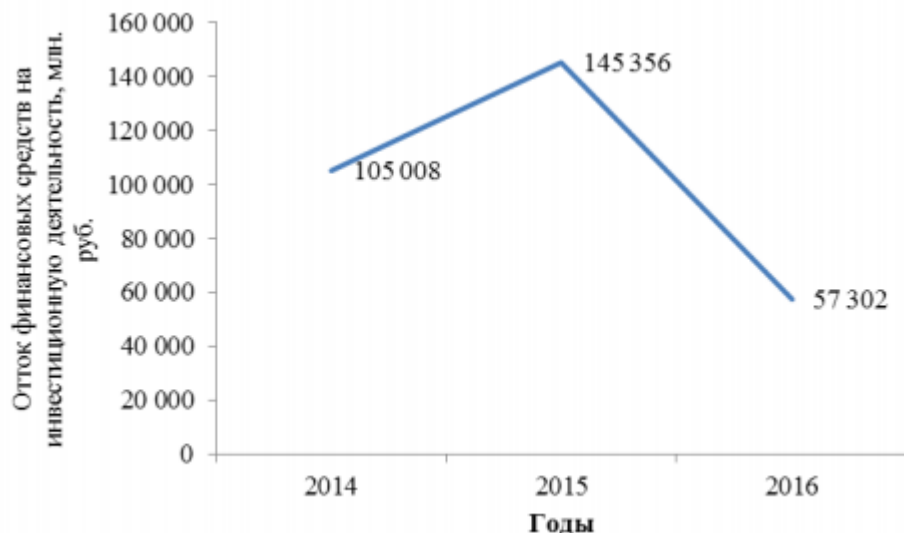


Рис 2.3. Динамика средств, потраченных на инвестиционную деятельность ПАО «МТС», млн. руб.

В декабре 2015 года ПАО «МТС» приобрело ООО «Стрим» – одного из лидеров российского рынка по продаже лицензионного видео-контента. Также в 2015 году было приобретено ЗАО «Ситроникс телеком солюшнс» и несколько других компаний группы «Энвижн» – одного из крупнейших в РФ системных интеграторов и поставщиков комплексных IT-решений. Также в 2015 году было приобретено

89,5% акций «Навигационных информационных систем» – ведущего системного интегратора спутниковых проектов ГЛОНАСС.

Проведем анализ показателей баланса ПАО «МТС». В таблице 1 представлены внеоборотные активы ПАО «МТС» в 2015–2016 гг.

Таблица 1 – Внеоборотные активы ПАО «МТС», млн. руб.

Показатель	2015	2016	Темп прироста, %
Внеоборотные активы, в том числе	406910869	439412331	8,0
Нематериальные активы, в том числе	42221981	49978049	18,4
Патенты, лицензии, товарные знаки (знаки обслуживания), иные аналогичные с перечисленными права и активы	42221981	49978049	18,4
Основные средства, в том числе	180645516	173143347	-4,2
Здания, машины и оборудование	180645516	173143347	-4,2
Незавершенное строительство	17444170	11690676	-33,0
Долгосрочные финансовые вложения, в том числе	159732457	192673764	20,6
Инвестиции в дочерние общества	24710895	24710895	0,0
Инвестиции в другие организации	255	250	-2,0
Займы, предоставленные другим организациям на срок более 12 месяцев	150000	150000	0,0
Прочие долгосрочные финансовые вложения	734610	2138826	191,2
Прочие внеоборотные активы	120839	115090	-4,8

Анализ структуры и динамики внеоборотных активов позволяет сделать следующие выводы:

1. в 2016 году по сравнению с 2015 годом увеличилась сумма внеоборотных активов на 8%;
2. наиболее существенно увеличилась величина прочих долгосрочных финансовых вложений, которые выросли на 191,2%;
3. нематериальные активы выросли на 18,4%;
3. наиболее значительными темпами снизилась величина незавершенного строительства – 33%.

В таблице 2 представлены динамика оборотных активов ПАО «МТС» в 2015–2016 гг.

Таблица 2 – Оборотные активы ПАО «МТС», млн. руб.

Показатель	2015	2016	Темп прироста, %
Оборотные активы, в том числе	430916066	348420496	-19,1
Запасы	758426	504529	-33,5
Сырье, материалы и другие аналогичные ценности	92275725	118256309	28,2
Затраты в незавершенном производстве	49726386	46733519	-6,0
Готовая продукция и товары для перепродажи	47112447	19151261	-59,3
Товары отгруженные	52127075	65563010	25,8
Расходы будущих периодов	101866	122198	20,0
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	4741945	3710771	-21,7
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), в том числе:	42734986	28956472	-32,2
покупатели и заказчики	112911	5110686	4426,3
векселя к получению	60251612	24109695	-60,0
авансы выданные	245621143	65135794	-73,5
прочие дебиторы	3553966	18701462	426,2
Краткосрочные финансовые вложения	67223100	9794005	-85,4
Денежные средства, в том числе	14318945	3943965	-72,5
касса	18616	99695	435,5
расчетные счета	249255	12724852	5005,2
прочие денежные средства	24686017	24710888	0,1
Прочие оборотные активы	59795165	51684457	-13,6

За рассматриваемый период оборотные активы ПАО «МТС» сократились на 19,1%:

1. запасы снизились на 33,5%;
2. готовая продукция и товары для перепродажи сократились на 59,3%;
3. произошел резкий рост дебиторской задолженности покупателей и заказчиков;
4. снизились краткосрочные финансовые вложения на 85,4%.

Можно сделать вывод о преобладании негативных тенденций в динамике оборотных активов ПАО «МТС»

## **2.2. Анализ компании по модели пяти конкурирующих сил Портера**

Для оценки дальнейшей оценки конкурентоспособности необходимо установить существующих конкурентов и силу экономических агентов, способных повлиять на

операционные и финансовые показатели ПАО «МТС» Для этого воспользуемся моделью пяти сил Портера.

### 1. Соперничество внутри отрасли

Конкуренция на рынке сотовой связи в РФ на сегодняшний день достаточно высока. Основными компаниями- конкурентами ПАО «МТС» в условиях рынка можно назвать ОАО «Вымпелком», ОАО «Мегафон» и прочие компаний.

Рассмотрим в таблице 3 крупнейшие компании на рынке сотовой связи в РФ. Лучшим показателем для оценки будущих возможных доходов, операционной эффективности и общих размеров компании является ее рыночная капитализация.

Таблица 3. - Крупнейшие компании на рынке сотовой связи в РФ (в тыс.руб)

	2012 год	2014 год	2016 год
<b>Выручка от мобильной связи</b>			
МТС	266	270	272
Мегафон	242	250	257.8
Билайн	210	220	240
Теле-2	11.7	29	65.4
<b>Чистая прибыль</b>			
МТС	10.8	13.1	13.9
Мегафон	11.3	12.8	13
Билайн	41.2	42.2	45
Теле-2	3.7	4	7.9

В целом, наблюдается достаточно однозначная ситуация — лидером рынка, бесспорно, является МТС по выручке от продаж мобильной связи, по чистой прибыли, а также по числу абонентов. Интерес представляет динамика роста показателей «Tele2», который демонстрирует самые быстрые темпы роста. На основании данных можно сделать вывод об усилении концентрации на рынке мобильных услуг.

В качестве показателя, характеризующего конкурентную структуру рынка, рассмотрим индексы отраслевой концентрации компаний за пять лет в России. Отметим, что рыночную долю операторов сотовой связи будем считать не по полученной выручке, а по количеству абонентов данных сетей.

Таблица 4. - Темпы прироста выручки по отношению к предыдущему году, %

	2012 год	2014 год	2016 год
МТС	1	3	6
Мегафон	2	2	2.2
Билайн	1	1	1.2
Теле-2	2	2.4	2.8

В таблице 4 представлено удельные веса каждого из участников «большой тройки» в общей численности абонентов.

## 2. Потенциальные новички

На образование и развитие новых компаний в условиях рынка, оказывают существенное влияние различные факторы, среди которых:

- А) большой финансовый капитал;
- Б) развитая маркетинговая сфера;
- В) повышение внутренней конкуренции внутри отрасли;
- Г) нестабильность мировой финансовой системы и прочее.

На сегодняшний день, по мнению ряда ученых, компания ПАО «МТС» имеют большой опыт ведения бизнеса в нестабильных регионах, тщательно распределяют уровень риска и находят правовые возможности обхода квот, так что данная сила Портера не является существенно важной.

## 3. Субституты.

Основными источниками развития деятельности компании ПАО «МТС» в условиях рынка можно назвать:

- А) развитие рекламы;
- Б) освоение новых рынков сбыта;
- В) развитие торгово-партнерских отношений в смежных отраслях и т.д.

## 4. Сила покупателей



Конкуренентоспособность покупателей на рынке сотовой связи в РФ достаточно велика из-за характера этой отрасли. Покупатели заинтересованы в цене и качестве предоставляемых услуг. Как уже было сказано ранее, определяющими показателями, которые влияют на рынок сотовой связи являются:

А) Государство, которое регулирует ценовой индикатор в условиях рынка;

Б) Конкуренты.

В) Покупательная способность населения.

#### 4.Сила поставщиков

Не для кого не секрет, что большая часть общения в настоящее время происходит в мессенджерах, использующих сеть Интернет, так как они предоставляют возможность не только обмениваться мгновенными сообщениями и медиа-файлами, но и совершать аудио- и видеовызовы, заменяющие сотовую связь.

Отсюда появляется и другое направление развития – видеоконтент, телевидение, трансляции, музыкальные сервисы, а также различные приложения, представляющие развлекательную категорию. Отсюда следует, что ценовые методы уже не столь актуальны на данном рынке. И речь идет уже не о завоевании аудитории, а скорее о переманивании абонентов операторов-конкурентов.

Для этого сегодня операторы создают тарифы, специализирующиеся на разного рода контенте, например, та риф, предоставляющий большой трафик пользования сетью Интернет, безлимитное использование социальных сетей и мессенджеров и пакет минут для вызовов как внутри сети, так и для вызовов на номера других сотовых операторов. Еще десять лет назад рынок сотовой связи не так отличался высокой конкуренцией, которую можно наблюдать сейчас с выходом на российский рынок бывших региональных сотовых операторов. В 2007 году львиную долю выручки (кроме голосовой связи) занимали SMS-сообщения, когда Интернет еще не был так популярен и прост в использовании.

Помимо прочего, это напрямую связано и с развитием рынка мобильных устройств: обеспеченность населения сотовыми телефонами с поддержкой сети Интернет была на невысоком уровне, что касается так же смартфонов. Но именно широкое распространение Интернет-серфинга стало основным динамично развивающимся направлением деятельности операторов сотовой связи, которые постепенно внедряли опцию мобильного трафика в стандартные тарифные программы.

Это направление влечет за собой следующий подступающий виток конкуренции, напрямую связанный с выходом на рынок телефонов с двумя SIM-картами. Это значит, что SIM-карта уходит от своего привычного понимания и требует широких возможностей в использовании. Например, она может абсолютно не задействовать привычные опции связи, являясь специальным дополнением к Интернетмодему для персонального компьютера.

Соответственно, операторы вводят новые возможности и опции для использования тарифных планов. Следующим этапом становится прогрессивный рост пользователей сети Интернет. Он занимает более широкую нишу в структуре выручки операторов и смещает долю SMS на более низкий уровень (рынок близок к насыщению в связи со сменой поколений). В этот период характерные изменения происходят в предложениях для мобильного интернета и конкуренция основывается именно на этой базе. [\[8\]](#)

Теперь тарифы скорее дифференцируются по объему предоставляемого Интернет-трафика, нежели количеству минут для голосовой связи, которая теперь может быть заменена таким сервисом как, например, Skype. Кроме того, в борьбе продолжает участвовать немаловажный фактор – зона покрытия, ведь абонентов интересует не только продолжительность пользования сетью, но и широта возможностей и мобильность. [\[9\]](#)

Клиенту хочется всегда оставаться на связи вне зависимости от места нахождения. В 2012 году можно заметить проявление еще одного важнейшего фактора конкурентоспособности сотовых операторов – качество связи и передачи данных, появляется сеть 4G (LTE), которая выводит рынок на новый уровень.

Существенно увеличивается скорость передачи данных и теперь игроки рынка борются за зоны покрытия вышками LTE. Проникнув в широкие массы, 4G становится не привилегированной опцией, а стандартом связи. И снова необходимо запускать на рынок новые способы увеличивать клиентскую базу. Ими становятся дополнительные услуги операторов сотовой связи. Появляются такие услуги, как безлимитный видеоконтент, мобильное телевидение, музыкальные приложения и различные развлекательные опции.

## **2.3. Сравнительный анализ финансовых показателей ПАО «МТС» и ближайших**

## конкурентов

На сегодняшний день на рынке сотовой связи в России более активно проявляется конкуренция в связи с укреплением позиций уже давно существующих компаний, а также с динамичным развитием более молодых представителей данной сферы.

Стоит отметить, что со временем этот процесс становится более затруднительным, так как возможности привлечения новых клиентов минимальны. Это связано с тем, что стандартные способы конкурентной борьбы уже изжили себя: абонентам не так интересна стоимость сотовой связи (которая и без того стала значительно доступнее за последние годы), как интересны прочие медиа-возможности операторов.

В течение последних 10 лет на рынке мобильной связи присутствовало всего три крупных компании, которые получили символическое название «большая тройка». Этими компаниями являются соответственно ОАО «Мобильные телесистемы» (МТС)», ООО «Мегафон» и ООО «Билайн». Данная ситуация была справедлива для рынка сотовой связи долгое время до недавнего момента.

На сегодняшний день на рынке мобильной связи появляются новые игроки — такие как «Yota», а также усиливает свои позиции ужу существующая долгое время компания «Tele2», в 2014 г. слившаяся с «Ростелекомом». Эти глобальные изменения положительно скажутся на конкуренции данной отрасли в целом. При этом усиление конкуренции всегда идет на пользу участникам рынка и, в первую очередь, абонентам.

С появлением «Tele2» как федерального оператора и компании-дискаунтера в новых регионах у абонентов будет больше возможностей выбора. В целом, конкурентную среду на рынке мобильной связи можно охарактеризовать как олигополию — наличие большого количества покупателей и нескольких продавцов.

Таблица 5. Доли рынка операторов мобильной связи в общей численности абонентов, %

	2012 год	2014 год	2016 год
МТС	30,9	31	30,7
Мегафон	24,4	23,8	23,3
Билайн	27,1	29	29,8
Прочие	17,6	16,2	15,9

Рассмотрим показатели экономической деятельности основных сотовых операторов России за 2011–2016 гг. (табл. 5). Анализировать будем показатели, характеризующие основную деятельность компаний — предоставление услуг мобильной связи, чистую прибыль, а также выручку.

Как можно заметить из данных таблицы 5, основная доля на рынке сотовой связи принадлежит компаниям МТС и Билайн. [\[10\]](#)

На основании ранее представленных данных и проведенных исследований, рассмотрим показатели конкурентоспособности компании ПАО «МТС» сравнив ее с ранее выявленными крупными соперниками, такими, как ОАО «Мегафон» и ОАО «Вымпелком». Обобщенные данные по проведенному исследованию представим в таблице 6.

На основании проведенного исследования, сделаем выводы по каждому из основных групп показателей.

#### 1. Коэффициенты рентабельности:

Первые два показателя отражают более узкую специфику ведения, а также владения бизнесом с первого взгляда таких похожих компаний отрасли.

ROTA, ROA, ROE как отражатели особенности использования активов конкретной отрасли измеряют эффективность менеджерских решений и способности адекватно менять стратегию и следовать рынку. Для трех частных компаний имеют одну направленную тенденцию на увеличение, от сниженного уровня 2015г.

#### 2. Коэффициенты ликвидности

Таблица 6. Показатели эффективности ведения бизнеса для ПАО «МТС» и выбранных конкурентов

Показатель	ПАО «МТС»			ОАО «Мегафон»			ОАО «Вымпелком»		
	2016	2014	2012	2016	2014	2012	2016	2014	2012
1. Валовая маржа	21,40%	20,21%	21,80%	10,82%	8,63%	6,69%	15,04%	17,73%	18,08%
2. Операционная маржа	6,13%	4,20%	7,29%	7,27%	3,77%	4,49%	5,75%	4,24%	4,76%
3. Рентабельность по чистой прибыли	8,37%	6,17%	7,90%	6,40%	4,05%	3,83%	3,83%	3,82%	4,44%
4. ROTA	5,86%	4,67%	5,01%	4,29%	1,94%	1,20%	2,46%	2,20%	2,77%
5. ROA	5,69%	3,54%	4,91%	3,30%	2,16%	1,65%	3,53%	2,23%	1,76%
6. ROE	8,20%	4,82%	6,52%	5,81%	4,53%	1,34%	2,66%	2,06%	3,03%
7. ROCE	9,07%	4,13%	8,54%	4,96%	1,76%	1,01%	2,20%	1,64%	2,31%
1. Коэфф. текущей ликвидности	0,86	0,87	0,79	0,84	1,07	1,02	0,94	0,95	0,84
Кредитное плечо									
1. Соотношение общего долга к активам	0,47	0,48	0,52	0,53	0,54	0,56	0,42	0,43	0,44
2. Отношение долгосрочных обязательства к собственному капиталу	0,2	0,17	0,15	0,2	0,31	0,22	0,28	0,27	0,25
3. Коэфф. финансового leverage	0,87	0,90	0,92	1,06	1,18	0,93	0,74	0,72	0,76
4. Коэфф. долгосрочного долга и собственного капитала	0,33	0,27	0,21	0,37	0,44	0,28	0,32	0,37	0,42
5. Коэфф. покрытия процентов	17,07	16,59	15,63	5,49	2,75	2,08	3,37	2,93	3,38
Показатели активности									
1. Период оборачиваемости запасов	64,7	59,4	62,0	65,4	76,4	65,5	31,6	30,8	33,2
2. Оборачиваемость запасов	10,8	10,6	11,4	5,6	4,8	5,6	7,6	8,1	9,0
3. Оборачиваемость дебиторской задолженности	59,4	58,9	50,2	60,9	66,3	65,1	23,1	23,2	22,8

Рассматриваемая компания ПАО «МТС» имеет коэффициент текущей ликвидности меньше единицы, что означает компания может испытать финансовые проблемы если все долговые обязательства будет представлены к немедленному погашению и хотя показатель увеличивается с каждым годом, но продажи, обеспеченные заемным капиталом все ещё больше собственных.

В связи со сниженным значением показателя текущей ликвидности очевидно, что чистый оборотный капитал будет отрицательным. Это может сигнализировать о ситуации овертрейдинга, то есть компания старается слишком быстро нарастить объём продаж, уровень прибыли или долю рынка, но использует для этого заемный капитал.

### 3. Кредитное плечо

Обобщив данные таблиц, можно сказать о том, что каждая из компаний имеет свои сильные и слабые стороны, которые более детально будут рассмотрены в таблице 7.

Таблица 7. - SWOT-анализ компаний на рынке сотовой связи РФ

	Сильные стороны	Слабые стороны	Возможности	Угрозы
МТС	1. Постоянные потребители 2. Узнаваемость бренда	Рост конкуренции на рынке	Расширение сфер влияния	1. Нестабильная экономическая ситуация 2. Снижение уровня доходов населения
Мегафон		Высокий ценовой диапазон	Активная маркетинговая политика	
Билайн		Узкая линейка продукции	Разработка новой линейки товаров	

Рассматриваемые индикаторы 2, 3, 4 для нашей компании имеют значение меньше порогового, это значит повышенную возможность компании финансировать свой капитал с помощью заемных средств. При этом ПАО «МТС» имеет значительный запас покрытия для вновь взятых кредит и общая долговая нагрузка в структуре собственности компании остается не критичной. Это компенсирует не совсем оптимальные значения ликвидности и капитала, и позволяет не относить компанию в зону риска по этим показателям.

Как можно заметить из данных таблицы 7., для компаний свойственны идентичные сильные стороны, что обусловлено долгим пребыванием на рынке. [\[11\]](#)

Таким образом, завершая исследование можно сказать о том, что рынок сотовой связи РФ достаточно конкурентен, что приводит к его эффективному функционированию.

### **3. Перспективные направления развития ПАО «МТС» в среднесрочной стратегии**

По мнению Портера, само предприятие способно контролировать, прежде всего, ресурсный фактор путем повышения производительности труда, капиталотдачи, общей эффективности производства, что в свою очередь зависит от политики предприятия по организации НИОКР, накопления основного капитала, маркетинга,

профессиональной подготовки и переподготовки кадров.[\[12\]](#)

Конкуренция на рынке сотовой связи в РФ на сегодняшний день достаточно высока. Основными компаниями- конкурентами ПАО «МТС» в условиях рынка можно назвать ОАО «Вымпелком», ОАО «Мегафон» и прочие компаний.

Необходимо отметить что ОАО «МТС» - безусловный лидер, поэтому компании, по нашему мнению, больше всего подходит группа стратегий лидера рынка по Филиппу Котлеру (более подробно смотрите рисунок 3.1). На следующем этапе необходимо сузить и конкретизировать направления развития. Выбираем стратегию защиты доли рынка, так как она использует и оборонительные, и наступательные мероприятия. Данная стратегия, в свою очередь, подразделяется на шесть оборонительных стратегий. Здесь, по нашему мнению, следует выбрать стратегию мобильной защиты, так как «МТС» будет расширять свои рубежи за счет диверсификации рынков.

В целом главная угроза компании – это уход потребителей к конкурентам, которые могут предложить те же товары по меньшей цене.

Следовательно, компании необходимо перенести свое внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяют данный класс товаров в целом, вести научноисследовательские работы для анализа этих потребностей.



Рис 3.1. Стратегия лидерства РПО «МТС»

Стоит отметить, что для ПАО «МТС» серьезной угрозой может стать распространение у населения негативного отношения к мобильной связи. Анализ также показывает, что некоторыми возможностями компании, вероятно, не удастся воспользоваться. [\[13\]](#)

К таким возможностям относятся:

- А) Снижение уровня сборов и налогов;
- Б) Исчезновение с рынка связи услуг заменителей.

Итак, исходя из выбранной стратегии, компании следует:

1. Применить дифференцированный маркетинг, т.е. осваивать сразу несколько сегментов рынка со специально разработанными для них продуктами и специфической маркетинговой политикой;
2. Постоянно следить за своим положением на рынке, оценивать конкурентов и проводить маркетинговые исследования;
3. Увеличить дилерскую сеть за рубежом, а также постепенно выходить на мировой рынок;
4. Борьбаться с конкурентами за счет разработки ноу-хау, предлагать оригинальные пакеты услуг, адресованные всем покупательским сегментам;
5. Особое внимание уделить инновациям в области интернет – предложить лучшие среди других операторов контентные приложения и передовые услуги; [\[14\]](#)
6. Увеличить количество монобрендовых салонов связи и качество обслуживания в них.

Таким образом, ПАО «МТС» имеет весьма большие шансы остаться лидером рынка и в дальнейшем – на ближайшие 5-10 лет. Данная стратегия была нами рекомендована на долгосрочную перспективу, и, придерживаясь ее, компания в дальнейшем еще больше расширит горизонт своей деятельности и займет прочную лидирующую позицию.

## **Заключение**

В завершении работы подведем итоги и сделаем выводы:

Конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов: емкости рынка, легкости доступа на рынок, вида производимого товара, однородности рынка,



конкурентных позиций предприятий, работающих на этом рынке, возможностей технических новшеств в отрасли. На развитие и конкурентоспособность предприятия, оказывают влияние две группы факторов:

Внешними факторами являются:

1. уровень открытости экономики страны;
2. уровень интеграции страны в рамках мировой экономики;
3. уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли;
4. уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране и т.д.

Внутренними факторами являются:

- 1) Структурные
- 2) Ресурсные
- 3) Технические
- 4) Управленческие
- 5) Экономические.

На сегодняшний день рыночная экономика является сложнейшей системой, объединяющей в себе множество подструктур самых разных категорий — коммерческих, производственных, финансовых и информационных, которые, взаимодействуя между собой, образуют категорию рынок.

Рынок с точки зрения микроэкономики является сферой экономической деятельности людей, когда на основе добровольного взаимного обмена осуществляется перераспределение благ. Цель любого производства в условиях рыночной экономики заключается в получении прибыли за счет реализации товара

Анализ динамики изменения показателей деятельности компаний — мобильных операторов показал, что, несмотря на сохраняющееся господство МТС, «Мегафон» и «Билайн», конкуренция на рынке усиливается. Это обусловлено тем, что «Tele2» укрепляет свои позиции в качестве мобильного телеоператора и интернет-провайдера.

Кроме того, появляются и новые компании, в частности, концерн «Yota», который характеризуется высокотехнологичными системами в области предоставления мобильных услуг и Интернета, что представляет собой угрозу для компаний мобильных-операторов, чье превосходство на рынке долгое время не подвергалось сомнению..

В декабре 2015 года ПАО «МТС» приобрело ООО «Стрим» – одного из лидеров российского рынка по продаже лицензионного видео-контента. Также в 2015 году было приобретено ЗАО «Ситроникс телеком солюшнс» и несколько других компаний группы «Энвижн» – одного из крупнейших в РФ системных интеграторов и поставщиков комплексных IT-решений. Также в 2015 году было приобретено 89,5% акций «Навигационных информационных систем» – ведущего системного интегратора спутниковых проектов ГЛОНАСС.

В настоящее время операторы уделяют большое внимание планированию показателей дополнительных услуг, бюджета на их продвижение, оценке экономической эффективности с целью формирования устойчивого конкурентного преимущества и обеспечения конкурентоспособности.

Для обеспечения конкурентоспособности компании ПАО «МТС» находящейся на конкурентном рынке, важно выбрать оптимальную стратегию развития, исходя из специфики отрасли и ситуации на рынке региона. Но жёсткая конкуренция между операторами на рынках сотовой связи вносит некоторые коррективы, когда базовые стратегии оказываются мало эффективными.

Тогда, для успешного развития оператора сотовой связи необходимо формирование стратегии конкурентных преимуществ, которая позволит варьировать многие стратегические решения, что существенно облегчит ведение конкурентной борьбы.

Дальнейшее повышение уровня конкуренции на рынке окажет благоприятное воздействие, в основном за счет того, что компании в попытке сохранить свою долю на рынке будут стремиться повысить качество предоставляемых услуг, совершенствовать сервис и обслуживание, снижать цены и т. п

## **Список использованной литературы**

- 1.Акинин П.В. Актуальные проблемы финансов [Электронный ресурс]: учебное пособие / П.В. Акинин, Е.А. Золотова. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет- 2017. — 109 с
- 2.Березенков В.В. Коммерческая деятельность [Текст] /Березенков В.В., Гайдук В.И., Михайлушкин П.В.// Учебное пособие / Краснодар - 2015. - 145с.
- 3.Казитова Э.И. Экономическая безопасность привлечения иностранных инвестиций в экономику региона в условиях формирования ЕАЭС (на материалах Алтайского края) // Вестник алтайской науки. - 2015. - № 3-4. - С. 249-255.
- 4.Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / В.В. Ковалев. - М.: Проспект - 2016. - 352 с.
- 5.Колчина Н.В. Финансы организаций [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению подготовки «Финансы и кредит» / Н.В. Колчина, О.В. Португалова. — 6-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА - 2017. — 399 с
- 6.Лермонтов Ю.М. Финансы организаций (предприятий) / Ю.М. Лермонтов. - М.: КноРус - 2015. - 208 с.
- 7.Мазурина Т.Ю. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, В.С. Гроссу.. - М.: НИЦ ИНФРА-М - 2015. - 528 с.
- 8.Мельник М.В. Экономический анализ в аудите: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Налоги и налогообложение" / М.В. Мельник, В.Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2015. - 543 с.
- 9.Михеев Г.Е, Дрампов С.Г. Инвестиции в диверсификацию как залог конкурентоспособности предприятий [Текст] /Дрампов С.Г., Гайдук В.И. / Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам X Всероссийской конференции молодых ученых, посвященной 120-летию И. С. Косенко. Краснодар: КубГАУ - 2017. - С. 1485-1486.
- 10.Мочалова Л.А., Касьянова А.В., Рау Э.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / под ред. Л.А. Мочаловой. М.: КНОРУС - 2015. - 384 с.
- 11.Николаев Н.Л, Калитко С.А. Диверсификация как прием снижения степени риска в предпринимательской деятельности [Текст] /Гайдук В.И., Калитко С.А.,

Москалевич А.А. / Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2016. – № 2. – С. 24-26.

12.Опарин О.Л, Кондрашова А.В. Инвестиционный менеджмент [Текст] /Гайдук В.И., Кондрашова А.В./ Краснодар - 2016. – 154с.

13.Рау Э.И. Оценка инвестиционной привлекательности инструментов российского финансового рынка // Социально-экономическая политика России при переходе на инновационный путь развития: материалы 6-й международной научно-практической конференции. Под общей редакцией: И. К. Мищенко, В. Г. Притупова. - -2015. - С. 53-56.

14.Рау Э.И. Политика управления финансовыми рисками предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2015. - № 2.- С.48-52;

15.Рау Э.И. Экспресс-оценка риска реализации бизнес-проекта // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2015. - № 2. - С92-95.

16.Рогов М.А. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика - 2015. – 227 с.

17.Самсонов Н.Ф. Управление финансами. Финансы предприятий: Учебник / А.А. Володин, Н.Ф. Самсонов, Л.А. Бурмистрова; Под ред. А.А. Володин. - М.: ИНФРА-М - 2016. - 510 с.

18.Самойлов Р.Д, Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / В.В. Ковалев. - М.: Проспект - 2016. - 352 с

19.Табачков Р.Н, Тютюкина, Е.Б. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Е.Б. Тютюкина. - М.: Дашков и К - 2016. - 544 с.

20.Трубилин А.И. Экономика организаций (предприятий) [Текст] /Трубилин А.И., Гайдук В.И., Белова Л.А., Шибанихин Е.А. // Краснодар - 2014. – 167с.

21.Финансы организаций [Электронный ресурс] : методические указания по написанию курсовой работы для бакалавров, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01. Экономика, профиль подготовки «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» /. — Электрон. текстовые данные. — Краснодар, Саратов: Южный институт менеджмента, Ай Пи Эр Медиа - 2017. — 47 с.

22. Финансовая деятельность в сфере публичных и частных финансов: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]: материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 27 ноября 2015 г. / К.С. Бельский [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Российский государственный университет правосудия - 2016. — 404 с

23. Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций: [учеб. пособие] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К - 2013. – 543 с. – 5 экз.

1. Акинин П.В. Актуальные проблемы финансов [Электронный ресурс]: учебное пособие / П.В. Акинин, Е.А. Золотова. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет- 2017. — С.80 [↑](#)
2. 22 Финансовая деятельность в сфере публичных и частных финансов: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]: материалы Международной научно-практической конференции. Москва, 27 ноября 2015 г. / К.С. Бельский [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Российский государственный университет правосудия - 2016. — С.40 [↑](#)
3. 23 Шапкин А. С. Экономические и финансовые риски: оценка, управление, портфель инвестиций: [учеб. пособие] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 9-е изд. – М. : Дашков и К - 2013. – С.54 [↑](#)
4. Березенков В.В. Коммерческая деятельность [Текст] /Березенков В.В., Гайдук В.И., Михайлушкин П.В.// Учебное пособие / Краснодар - 2015. – С.14 [↑](#)
5. Казитова Э.И. Экономическая безопасность привлечения иностранных инвестиций в экономику региона в условиях формирования ЕАЭС (на материалах Алтайского края) // Вестник алтайской науки. - 2015. - № 3-4. - С. 249 [↑](#)
6. Ковалев В.В. Финансы организаций (предприятий): Учебник / В.В. Ковалев. - М.: Проспект - 2016. – С.35 [↑](#)

7. Колчина Н.В. Финансы организаций [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям, направлению подготовки «Финансы и кредит» / Н.В. Колчина, О.В. Португалова. — 6-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА - 2017. — С.39 [↑](#)
8. Лермонтов Ю.М. Финансы организаций (предприятий) / Ю.М. Лермонтов. - М.: КноРус - 2015. - С.20 [↑](#)
9. Мазурина Т.Ю. Финансы организаций (предприятий): Учебник / Т.Ю. Мазурина, Л.Г. Скамай, В.С. Гроссу.. - М.: НИЦ ИНФРА-М - 2015. - С.52 [↑](#)
10. Мельник М.В. Экономический анализ в аудите: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Бухгалтерский учет, анализ и аудит", "Финансы и кредит", "Налоги и налогообложение" / М.В. Мельник, В.Г. Когденко. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. - 2015. - С.54 [↑](#)
11. Михеев Г.Е, Дрампов С.Г. Инвестиции в диверсификацию как залог конкурентоспособности предприятий [Текст] /Дрампов С.Г., Гайдук В.И. / Научное обеспечение агропромышленного комплекса. Сборник статей по материалам X Всероссийской конференции молодых ученых, посвященной 120-летию И. С. Косенко. Краснодар: КубГАУ - 2017. - С. 1485 [↑](#)
12. Мочалова Л.А., Касьянова А.В., Рау Э.И. Финансовый менеджмент: учебное пособие / под ред. Л.А. Мочаловой. М.: КНОРУС - 2015. - С.38 [↑](#)
13. Николаев Н.Л, Калитко С.А. Диверсификация как прием снижения степени риска в предпринимательской деятельности [Текст] /Гайдук В.И., Калитко С.А., Москалевич А.А. / Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. - 2016. - № 2. - С. 24 [↑](#)
14. Опарин О.Л, Кондрашова А.В. Инвестиционный менеджмент [Текст] /Гайдук В.И., Кондрашова А.В./ Краснодар - 2016. - С.15 [↑](#)