

Кузнецова Евгения Олеговна, магистрант, курс 3, кафедра экономики,
Московский международный университет, г. Москва

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АО "ТД "ЭЛЕКТРОТЕХМОНТАЖ")

Аннотация. Статья посвящена совершенствованию управления конкурентоспособностью организации на примере АО «ТД “Электротехмонтаж”» (ЭТМ). Рассмотрены теоретические подходы к конкурентоспособности и управлению конкурентными преимуществами, а также практические инструменты стратегического и операционного управления. Эмпирическая часть основана на анализе открытых данных о масштабах деятельности компании, развитии логистической инфраструктуры и финансовых показателях за 2021—2024 гг. Показано, что ключевыми драйверами конкурентоспособности выступают эффект масштаба, рост валовой маржи и способность финансировать оборотный капитал при одновременной цифровизации цепочек поставок.

Ключевые слова: конкурентоспособность; стратегическое управление; логистика; цифровизация; финансовые показатели.

Abstract. The article examines approaches to improving competitiveness management using JSC “TD Elektrotekhnontazh” (ETM) as a case study. The theoretical section summarizes key concepts of competitiveness and competitive advantage management, including strategic and operational instruments. The empirical part relies on publicly available information on the company’s business scale, logistics development, and financial results for 2021—2024. The analysis indicates that ETM’s competitiveness is primarily driven by economies of scale, an improved gross margin profile, and the capacity to finance working capital, supported by supply-chain digitalization initiatives.

Keywords: competitiveness; strategic management; logistics; digitalization; financial performance

В современных рыночных условиях конкурентоспособность организации становится ключевым фактором выживания и устойчивого развития бизнеса. Повышение конкурентоспособности сопряжено с необходимостью формирования эффективной системы управления, позволяющей компаниям не только адаптироваться к изменениям внешней среды, но и достигать устойчивых конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность отражает способность предприятия удерживать или расширять долю рынка в условиях конкуренции, обеспечивая выпуск продукции и услуг, которые предпочтительнее аналогичных предложений конкурентов по целому ряду параметров (включая цену, качество, сервис и инновации). При этом конкурентоспособность трактуется как совокупность управленческого, технического, кадрового, финансового потенциалов организации, влияющих на её способность конкурировать на рынке [3]. Актуальность исследования обусловлена усилением конкуренции на российском рынке электротехнического оборудования, где ключевые игроки стремятся укрепить свои позиции через организационные и стратегические изменения.

Понятие конкурентоспособности организации включает в себя оценку потенциала фирмы эффективно функционировать и противостоять конкурентам в долгосрочной перспективе. Конкурентоспособность — это не только способность предприятия произвести востребованный продукт, но и способность использовать свои ресурсы таким образом, чтобы устойчиво занимать выгодные рыночные позиции. Менеджмент конкурентоспособности представляет собой систему управленческих воздействий, направленных на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ организации. Под конкурентным преимуществом понимаются уникальные характеристики компании, которые обеспечивают ей превосходство над

соперниками и привлекательность для потребителей [10]. Основными элементами управления конкурентоспособностью являются анализ внутреннего и внешнего окружения, формирование стратегии, разработка методов повышения конкурентоспособности, а также оценка эффективности этих мер. Важнейшей частью управления конкурентоспособностью является анализ конкурентной среды, включающий оценку рыночных сил, изучение поведения потребителей, анализ сильных и слабых сторон компании и конкурентов, что формирует основу для стратегического планирования [2]. Учёные подчеркивают, что система управления конкурентоспособностью предприятия должна включать комплекс долгосрочных и краткосрочных управленческих мероприятий, направленных на все уровни организации для достижения устойчивого конкурентного преимущества [9].

Управление конкурентоспособностью предполагает использование различных подходов, включая стратегическое управление, маркетинг, инновационный менеджмент, управление качеством и логистическими цепочками, что позволяет адаптировать деятельность организации к требованиям рынка и минимизировать риски, связанные с конкурентным давлением. Система управления конкурентоспособностью обеспечивает информационное, организационное и аналитическое сопровождение принятия решений, направленных на поддержание и усиление позиций на рынке.

АО «ТД «Электротехмонтаж», действующее под брендом ЭТМ, представляет собой комплексного поставщика материалов, оборудования и инструментов для реализации проектов в области инженерных систем и электротехники. Компания характеризуется широким ассортиментом продукции, высоко развитой сетью офисов продаж и логистических центров на территории России, что позволяет обеспечивать поставки клиентам в различных регионах страны [7]. ЭТМ работает с более чем 500 производителями и предлагает свыше миллиона товарных позиций, что делает её одним из крупнейших участников рынка электротехнического оборудования [12]. Организация состоит членом профильных ассоциаций,

включая Ассоциацию независимых европейских дистрибьюторов (IDEE), что свидетельствует о стремлении к международному взаимодействию и повышению профессиональных стандартов деятельности [11].

С точки зрения операционного масштаба ЭТМ характеризуется развитой сбытовой и логистической инфраструктурой: в публичных описаниях фигурируют 223 точки продаж в 120 городах, сеть логистических центров класса «А», штат свыше 10 тыс. сотрудников, ассортимент свыше 2 млн наименований [1]. Дополнительно компания сообщала о росте продаж: за первое полугодие 2024 года выручка превысила 108 млрд руб., при этом подчеркивался заметный год-к-году прирост [5]. В 2025 году в публичных сообщениях компании также фиксировалось расширение логистической инфраструктуры (в частности, открытие «11-го логистического центра»), что указывает на стратегию наращивания пропускной способности цепочек поставок как элемента конкурентоспособности [6].

Финансовые результаты 2023—2024 гг. показывают ускорение оборота и рост прибыльности. За 2024 год выручка составила 204,338 млрд руб., прибыль (чистая) — 9,069 млрд руб.; себестоимость продаж — 165,529 млрд руб., валовая прибыль — 38,810 млрд руб. Для сопоставления, за 2023 год в открытых массивах приводятся выручка 163,446 млрд руб. и чистая прибыль 6,457 млрд руб.; себестоимость продаж — 138,975 млрд руб. Таким образом, рост выручки 2024/2023 составляет около +25%, рост чистой прибыли — около +40% (что обычно интерпретируется как улучшение операционного рычага и/или эффект масштаба при увеличении оборота) [8].

Отдельного внимания заслуживает структура баланса и оборотного капитала, поскольку для дистрибьютора конкурентоспособность во многом определяется способностью финансировать запасы, поддерживать широкий ассортимент и выдерживать ценовую конкуренцию. По данным публичной отчетности, в

2024 году валюта баланса (актив/пассив) составляет порядка 164,520 млрд руб., капитал и резервы — 41,757 млрд руб.; в 2023 году — 135,691 млрд руб. и 32,722 млрд руб. соответственно. Косвенно это означает рост «финансовой базы» под оборот (при одновременном росте обязательств как источника финансирования оборотных активов). Дополнительно по 2024 году приводятся оценки дебиторской задолженности ($\approx 37,11$ млрд руб.) и кредиторской задолженности ($\approx 26,75$ млрд руб.), что типично для торговой модели с активной отсрочкой платежа клиентам при управляемых расчетах с поставщиками.

Таблица 1 - Ключевые показатели деятельности (операционные и финансовые)

Показатель	2021	2022	2023	2024
Выручка, млрд руб.	113,0	133,0	163,446	204,338
Чистая прибыль, млрд руб.	5,45	5,67	6,457	9,069
Себестоимость продаж, млрд руб.	н/д	н/д	138,975	165,529
Валовая прибыль, млрд руб. (расч.: выручка – себестоимость; для 2024 совпадает с раскрытием)	н/д	н/д	24,471	38,810
Валовая маржа, %	н/д	н/д	$\sim 14,97\%$	$\sim 18,99\%$
Чистая маржа, %	$\sim 4,82\%$	$\sim 4,26\%$	$\sim 3,95\%$	$\sim 4,44\%$
Валюта баланса (актив/пассив), млрд руб.	н/д	н/д	135,691	164,520
Капитал и резервы, млрд руб.	н/д	н/д	32,722	41,757
Дебиторская задолженность, млрд руб.	н/д	н/д	н/д	37,11
Кредиторская задолженность, млрд руб.	н/д	н/д	н/д	26,75

Интерпретируя эти показатели в логике управления конкурентоспособностью, можно выделить три эмпирически подтверждаемых

«опоры» текущей позиции ЭТМ. Первая — масштаб (оборот 200+ млрд руб.) и широкая география, позволяющие «раскладывать» постоянные издержки на большой объем продаж и усиливать переговорную позицию с производителями и логистическими контрагентами. Вторая — улучшение валовой маржи в 2024 году (порядка 19% против ~15% годом ранее), что обычно связано с миксом (более маржинальные категории/сервисы), управлением закупочными условиями и дисциплиной скидок/прайсинга. Третья — способность финансировать оборот (рост активов и капитала, а также заметные объемы дебиторки/кредиторки), что критично для поддержания ассортимента и доступности товара — одного из ключевых факторов выбора поставщика в B2B-каналах.

Помимо финансовых показателей, конкурентоспособность ЭТМ обеспечивается за счёт развитой IT-платформы iPRO, предназначенной для цифровизации цепочек поставок, что повышает операционную эффективность и улучшает взаимодействие с клиентами [4]. Цифровизация позволяет компании оптимизировать процессы управления запасами, ускорять обработку заказов и предоставлять клиентам дополнительные сервисы, что является важным компонентом конкурентного преимущества в современной бизнес-среде.

Одной из ключевых составляющих конкурентоспособности является стратегия оптимизации товарных запасов и логистики. Согласно данным консалтинговых проектов, проведённых с участием ЭТМ, разработаны методологии управления запасами и оценены потенциальные экономические эффекты, что позволяет повысить эффективность использования ресурсов и снизить издержки. Это свидетельствует о том, что компания не только ориентирована на расширение ассортимента, но и активно работает над улучшением внутренних бизнес-процессов в целях укрепления своей конкурентной позиции на рынке.

Влияние конкурентной среды на деятельность ЭТМ также проявляется в необходимости реагировать на динамику спроса, изменение требований

клиентов и усиление конкуренции со стороны других поставщиков электротехнической продукции. Для этого компания должна продолжать совершенствовать управленческие механизмы и адаптировать стратегии усиления конкурентоспособности с учётом изменений рыночной конъюнктуры и технологического развития.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что анализ теоретических подходов и практической деятельности АО «ТД «Электротехмонтаж» показывает, что управление конкурентоспособностью является многоплановой задачей, включающей стратегическое планирование, анализ рынка, цифровизацию процессов и оптимизацию внутренних операций. ЭТМ демонстрирует устойчивые финансовые результаты, рост выручки и прибыли, а также развитие инфраструктуры поставок, что является подтверждением эффективности применяемых управленческих решений. Повышение конкурентоспособности требует от организации постоянного совершенствования управленческих практик и адаптации к изменениям внешней среды, что позволит сохранить лидирующие позиции на рынке и обеспечить устойчивый рост в долгосрочной перспективе.

Литература

1. АО «ТД «Электротехмонтаж» (ЭТМ) // Новый проспект. — URL: <https://newprospect.ru/tegi/ao-td-elektrotexmontazh-etm>.
2. Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика : учебник для магистров / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 447 с.
3. Зверкович И. О., Синельников Д. Я. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия // Научно-техническая конференция «Народ.ру». — 2009. - № 2. — URL: https://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom_2009_2/zverkovich_teor.htm.

4. Компания ЭТМ (ООО «ТД «Электротехмонтаж») // Отраслевой электротехнический портал «Marketelectro.ru». — URL: <https://marketelectro.ru/company/kompaniya-etm>.

5. Компания ЭТМ объявляет операционные результаты: за первые 6 месяцев 2024 года выручка превысила 108 млрд рублей // ЭТМ. — URL: <https://www.etm.ru/company/news-detail/?ID=17335&srsltid=AfmBOooZhpHF8X7v1sUvZf0NCj6F6IsVGdcKXkBvqIsKfbOeOs1fPdYW>.

6. Компания ЭТМ открыла одиннадцатый логистический центр // ЭТМ. — URL: <https://www.etm.ru/company/news-detail/?ID=18830&srsltid=AfmBOoqweicLyNYWY--BvjJHQt5Jd8r65NNWvitZqgAWCDRxVrF2aLZV&>.

7. О компании // ЭТМ. — URL: <https://www.etm.ru/company/about-etm/?srsltid=AfmBOopvtLtMpWJsdD2begUEqpdNajVRsFXcuttHj-1dvw5VQXf0TonN&>.

8. Организация АО "ТД "ЭЛЕКТРОТЕХМОНТАЖ" // List-Org. — URL: <https://www.list-org.com/company/14669759>.

9. Ползунова Н. Н. Система управления конкурентоспособностью как часть менеджмента организации // Журнал прикладных исследований. 2021. №2. С. 23-26.

10. Управление конкурентоспособностью: теория и практика : учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев, Ю. А. Рыкова, Н. Ю. Четыркина ; под редакцией Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 447 с.

11. Участие в ассоциациях // ЭТМ. — URL: <https://www.etm.ru/company/about-etm/association/?srsltid=AfmBOoqSMMIvL2cIZfIgb5VeFgjBWYfTG5FY7RvhSNWkTAJsGYoKNU2Y>.

12. ЭТМ // КОПУС Консалтинг. — URL: <https://www.etm.ru/company/about->

etm/?srsltid=AfmBOopvtLtMpWJsdD2begUEqpdNajVRsFXcuttHj-
1dvw5VQXf0TonN&.

Literature

1. JSC "TD Elektrotekhmontazh" (ETM) // New Prospect. — URL: <https://newprospect.ru/tegi/ao-td-elektrotexmontazh-etm>.

2. Gorbashko, E. A. Management of Competitiveness. Theory and Practice : Textbook for Masters / edited by E. A. Gorbashko, I. A. Maksimtsev. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2015. — 447 p.

3. Zverkovich I. O., Sinelnikov D. Ya. Theoretical Foundations of Enterprise Competitiveness Management // Scientific and Technical Conference "Narod.ru". - 2009. - No. 2. - URL: https://science-bsea.narod.ru/2009/ekonom_2009_2/zverkovich_teor.htm.

4. ETM Company (TD Elektrotekhmontazh LLC) // Marketelectro.ru Industry-Specific Electrical Engineering Portal. - URL: <https://marketelectro.ru/company/kompaniya-etm>.

5. ETM announces its operating results: revenue exceeded RUB 108 billion in the first 6 months of 2024 // ETM. — URL: <https://www.etm.ru/company/news-detail/?ID=17335&srsltid=AfmBOooZhpHF8X7v1sUvZF0NCj6F6IsVGdcKXkB BqIsKfbOeOs1fPdYW>.

6. ETM Company Opens its Eleventh Logistics Center // ETM. — URL: <https://www.etm.ru/company/news-detail/?ID=18830&srsltid=AfmBOoqweicLyNYWy--BvjJHQ5Jd8r65NNWvitZqgAWCDRxVrF2aLZV&>.

7. About the Company // ETM. — URL: <https://www.etm.ru/company/about-etm/?srsltid=AfmBOopvtLtMpWJsdD2begUEqpdNajVRsFXcuttHj-1dvw5VQXf0TonN&>.

8. JSC ELECTROTECHNOMONTAZH // List-Org. — URL: <https://www.list-org.com/company/14669759>.

9. Polzunova N. N. The Competitiveness Management System as Part of the Organization's Management // Journal of Applied Research. 2021. No. 2. Pp. 23-26.

10. Management of Competitiveness: Theory and Practice : Textbook for Universities / E. A. Gorbashko, I. A. Maksimtsev, Yu. A. Rykova, N. Yu. Chetyrkina ; edited by E. A. Gorbashko, I. A. Maksimtsev. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2016. — 447 p.

11. Participation in Associations // ETM. — URL: <https://www.etm.ru/company/about-etm/association/?srsltid=AfmBOoqSMMIvL2cIZfIgb5VeFgjBWYfTG5FY7RvhSNWkTAJsGYoKNU2Y>.

12. ETM / / KORUS Consulting. — URL: <https://www.etm.ru/company/about-etm/?srsltid=AfmBOopvtLtMpWJsdD2begUEqpdNajVRsFXcuttHj-1dvw5VQXf0TonN&>.