

Содержание:

Введение

Актуальность выбранной темы заключается и в том, что в настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

В стратегическом портфеле фирмы одной из самых важных является конкурентная стратегия, которая предполагает разработку таких действий, которые бы обеспечивали фирме не только надежную защиту от конкурентов, но и создавали бы устойчивое конкурентное преимущество, т.е. те факторы, которые создают на рынке такую ситуацию, когда покупатели отдадут предпочтение вашей продукции, а не товарам конкурентов, что обеспечивает повышение объемов сбыта и прибыли.

Конечная цель любого предприятия - победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий предприятия. Достигается она или нет - зависит от конкурентоспособности предприятия, то есть от того, насколько оно лучше по сравнению с аналогами - продукцией и услугами других предприятий.

Деловые и корпоративные стратегии побеждают тогда, если их основой является устойчивое конкурентное преимущество. А конкурентное преимущество фирма может иметь в том случае, если: если ее индивидуальные затраты на производство товаров и услуг ниже, чем у конкурента; уровень качества товаров выше, чем у конкурента; ассортимент и номенклатура шире, чем у конкурента; уровень обслуживания клиентов выше, чем у конкурента.

Целью данной курсовой работы является изучение конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности.

Для реализации поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

- рассмотреть сущность, значение и проблемы разработки конкурентной стратегии;
- изучить классификацию конкурентных стратегий;

- дать организационно-экономическую характеристику АО «МНС Групп»;
- провести анализ конкурентной среды и конкурентоспособности АО «МНС Групп»;
- разработать пути совершенствования конкурентной стратегии.

Объектом данной курсовой работы является компания АО «МНС Групп».

Предметом исследования выступает конкурентная стратегия предприятия.

Теоретической основой послужили учебники и учебная литература таких авторов как: Баринова В. А., Боумена К., Грибова В., Грузинова В., Герчиковой И. Н., Дэй, Дж., Мазилкиной Е.И., Паничкиной Г.Г., Марковой В. Д., Кузнецовой С. А., Моисеевой Н.К., Карпунина М.Г., Поделинской И.А., Бянкина М.В., Савицкой Г.В., Суворова А.И., Фомина Б.Ф., Фатхутдинова Р.А., Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р.Г., Черкасова В.А., Шонесси Дж.О., Юданова А.Ю., Юрьевой Т.В., Волжанина А.В., Чжан Цинн.

Структурно исследование представлено введением, двумя главами, содержащими подпункты, заключением, списком использованных источников и приложениями.

Глава 1 Сущность, значение и классификация конкурентных стратегий

1.1 Сущность, значение и проблемы разработки конкурентной стратегии

Конкуренция - основной фактор, который необходимо учитывать компаниям для того, чтобы добиться успеха на рынке. Именно конкуренция определяет, насколько уместна избранная стратегия компании и ее компоненты: инновации, капитал, менеджмент, корпоративная культура и др. Конкурентная стратегия - это поиск благоприятного положения в отрасли или на рынке. Она обеспечивает компании такое положение, которое позволяет извлекать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных сил[5, с. 78].

Чтобы приступить к выработке правильной конкурентной стратегии, руководству компании необходимо предварительно ответить на два вопроса. Первый -

насколько привлекательна отрасль, к которой относится данная компания с точки зрения долгосрочной доходности. Не все отрасли предлагают равные возможности для долго срочной прибыльности. Второй - какие факторы определяют относительное конкурентное положение и стратегию компаний на рынке сбыта продукции. В большинстве случаев одни компании более прибыльны, чем другие, независимо от величины капитала или состояния менеджмента[11, с. 101].

Конечно, нахождением ответов на эти вопросы не исчерпываются проблемы выбора конкурентной стратегии. Находясь в очень привлекательной отрасли, компания может не иметь высоких прибылей, если она выбрала плохое конкурентное положение. И наоборот, компания, находящаяся в прекрасном конкурентном положении, может находиться в неприбыльной отрасли и любые попытки улучшить ее положение будут малоэффективными. Привлекательность отрасли и конкурентное положение могут изменяться с течением времени[10, с. 28]. Отрасли или компании становятся более или менее привлекательными, а конкурентное положение отражает никогда не кончающуюся борьбу между конкурентами. Даже длительные периоды стабильности могут закончиться конкурентными схватками. « Как привлекательность, так и конкурентная стратегия зависят в значительной мере от самой компании. В то же время привлекательность отрасли или региона - это отражение факторов, на которые, как правило, компания влияет очень мало. Отсюда конкурентная стратегия может сделать данную компанию (а вместе с ней всю отрасль) более или менее привлекательной. Таким образом, конкурентная стратегия не только отвечает на требования окружения, но и формирует это окружение[3, с. 84].

Конкурентное преимущество возрастает с превышением потребительской ценности, которую компания может создать для покупателей своей продукции, над затратами на ее создание. Ценность - это то, за что покупатели готовы платить. Большая ценность вытекает из того, что производитель предлагает меньшую цену, чем конкуренты, за эквивалентные блага, или из уникальных преимуществ товара или услуги, которые перевешивают более высокую цену[13, с. 184].

На начальном этапе выработки конкурентной стратегии необходимо провести структурный анализ отрасли. Решающий фактор привлекательности компании - это прибыльность отрасли. Кроме того, конкурентная стратегия должна вырастать из понимания правил конкуренции, которые определяют привлекательность компании.

Конечная цель конкурентной стратегии - правильное использование этих правил, а в идеальном случае - изменение этих правил в пользу фирмы. В любой отрасли правила конкуренции определяются основными конкурентными факторами:

- появлением новых конкурентов;
- угрозой товаров-субститутов;
- конкурентными преимуществами покупателей;
- конкурентными преимуществами поставщиков;
- конкуренцией среди уже существующих производителей [1, с. 18].

Степень воздействия этих факторов варьирует от отрасли к отрасли и может изменяться по мере их развития. В отраслях, где все факторы благоприятны, многие конкуренты получают хорошую прибыль. Но в отраслях, где неблагоприятное воздействие одного или более факторов достаточно интенсивно, немногие компании получают хорошие прибыли, несмотря на усилия их менеджмента[12, с. 124].

Прибыльность отрасли зависит не только от высокой цены товара или от использования в производстве высоких технологий. Например, такой бизнес, как торговля нефтью, очень прибылен, в то время как высокотехнологичные отрасли (например, производство персональных компьютеров или средств кабельного телевидения) не приносят высокой прибыли для многих участников.

Формирование рыночной экономики в России сопровождается радикальными изменениями в хозяйственной деятельности предприятий. Динамичное изменение технологий, борьба за потребителя и качество продукции, усиление конкуренции заставляют, в конечном счете, хозяйствующие субъекты по новому смотреть на комплекс вопросов, связанных с формированием и развитием стратегий их деятельности[15, с. 131].

Анализ литературы позволяет сделать вывод о том, что сегодня так и не существует однозначного или общепризнанного определения стратегии. Согласно традиционной точке зрения повсеместное использование термина «стратегия» в экономической деятельности хозяйствующих субъектов произошло в 1950-е гг. В общем виде стратегия представляет собой процесс определения и установления связи системы с ее окружением, состоящий в реализации выбранной цели и в попытках достичь желаемого состояния системы посредством оптимального распределения ресурсов.

На ранних стадиях развития стратегического управления разработка стратегии связывалась с отраслевыми границами деятельности фирмы, оценкой ее слабых и сильных сторон[2, с. 24].

К началу 1970-х гг. практически все крупные и большинство средних фирм стали выпускать разнородную продукцию, работая на многочисленных товарных рынках. Объектами стратегического анализа стали разнообразные виды деятельности предприятий. Сегодня процесс диверсификации производства активно развивается, таким образом, при выборе стратегии акцент в анализе перенесен с внутренних на внешние условия функционирования организаций[17, с. 134].

1.2 Классификация конкурентных стратегий

Разнообразие стратегий, применяемых в стратегическом управлении, достаточно велико. Анализ литературы позволяет выявить два основных подхода к типологизации стратегий: априорный и апостериорный. Априорный подход предполагает, что типы стратегий формулируются на основе теоретических, концептуальных моделей, а затем проверяются и анализируются на основе эмпирических данных. Критика таких подходов заключается в том, что они часто не отражают реального мира бизнеса и сильно различаются по степени обобщения[19, с. 82]. В последнее время все большее число исследователей склоняются к выделению на основе теоретических моделей гибридных (комбинированных) стратегий поведения предприятий. Апостериорный подход к классификации стратегий, в отличие от априорного, заключается в том, что типология стратегий формируется на основе изучения эмпирических данных, в частности такой подход был успешно реализован украинскими учеными-экономистами при разработке корпоративных и маркетинговых стратегий коммерческих украинских организаций. Для апостериорного подхода первостепенным является определение наиболее важных стратегических переменных, которые будут составлять основу при создании типологии стратегий[4, с. 160].

Использование апостериорного подхода к анализу стратегий позволяет выявить разнообразие стратегий, используемых реальными предприятиями, поскольку он не несет в себе готовых теоретических моделей и во многом основывается на эмпирическом материале. По нашему мнению, преимущественное использование апостериорного подхода при разработке стратегий в деятельности российских

предприятий целесообразно по нескольким причинам[1, с.204]:

- макросреда деятельности российских коммерческих предприятий отличается высоким уровнем нестабильности, соответственно одно из основных требований, предъявляемых к стратегии, - это ее гибкость;
- авторами известных в экономической литературе типов стратегий в абсолютном большинстве случаев являются иностранные ученые-рыночники; такие стратегии, следовательно, требуют значительных усилий по адаптации стратегий к российским условиям[1, с. 218].

Классификации стратегий очень многочисленны. Систематизация научного материала позволила выделить следующие основные критерии классификации стратегий: уровень принятия решений; базовая концепция достижения конкурентных преимуществ; стадия жизненного цикла спроса; состояние среды, в которой действует предприятие; положение фирмы в бизнесе; направленность действий фирмы; степень риска в действиях; степень активности действий; принимаемые организацией производственные решения и стратегические аспекты внутрифирменного управления[14, с. 224].

С точки зрения обоснования и развития конкурентных стратегий организации наибольший интерес представляет классификация стратегий исходя из уровня принятия стратегических решений.

Корпоративная стратегия является общим планом управления, распространяется на всю компанию; охватывая все направления ее деятельности. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях деятельности, и подходов, используемых для управления делами компании. Корпоративная стратегия охватывает весь хозяйственный портфель фирмы. Деловая (конкурентная) стратегия концентрируется на действиях и подходах, связанных с управлением и направленных на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса (стратегической зоне хозяйствования). Большинство исследователей придерживается мнения, что сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные преимущества. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности. Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих

стратегическую важность[5, с. 278].

Все перечисленные виды стратегий взаимосвязаны, важнейшим условием успешного функционирования предприятий на рынке является обоснование и реализация стратегий на каждом уровне управления. Вместе с тем следует отметить, что одними из наименее изученных в теории и практике стратегического управления вопросов, являются те, которые связаны с обоснованием и реализацией конкурентных, или деловых стратегий. В условиях возрастания конкуренции практический интерес со стороны коммерческих организаций к данным стратегиям усиливается, таким образом, следует признать, что в настоящее время проблемы, связанные с разработкой и реализацией конкурентных стратегий, являются актуальными[8, с. 124].

С учетом сказанного нами была сформирована классификационная модель конкурентных стратегий организаций, определены особенности процесса разработки и реализации конкурентных стратегий.

Один из основных подходов к выбору конкурентных стратегий основан на оценке конкурентоспособности фирмы и планировании ее конкурентного статуса[10, с. 34].

Исследователи выделили три базовые конкурентные стратегии, обладающие универсальной применимостью, с помощью которых фирма может обеспечить себе конкурентные преимущества. Стратегия лидерства (доминирования) по издержкам, представляющая собой первую базовую конкурентную стратегию, позволяет добиваться себестоимости продукции меньшей, чем у конкурента, за счет внутренних преимуществ, а также использования организационных и производственных «ноу-хау». Второй базовой конкурентной стратегией является стратегия дифференциация продукции[4, с. 264]. Дифференциация продукции ориентирована на покупателей, готовых заплатить больше, но за более высокое качество или за более широкий выбор потребительских качеств товара. Дифференциация может быть горизонтальной и вертикальной. Фокусирование представляет собой сосредоточение усилий на каком-либо сегменте рынка (потребительской нише), характеризующемся особыми потребностями, с целью лучшего чем у конкурентов, их удовлетворения. Фокусирование является третьей базовой конкурентной стратегией, согласно подходу, предложенному М. Портером. Эта стратегия может основываться на дифференциации, либо на лидерстве по издержкам, либо на том и другом, но в рамках целевого сегмента рынка[4, с. 273].

Для обеспечения конкурентного преимущества фирма должна сосредоточиться только на одной базовой конкурентной стратегии. М. Портер указывает, что самая большая стратегическая ошибка состоит в том, чтобы попытаться использовать все базовые стратегии одновременно.

В литературе распространение получил также и «биологический» подход к классификации конкурентных стратегий, согласно которому существуют следующие четыре стратегии конкуренции на товарном рынке[4, с. 289].

Виолентная («силовая») стратегия - стратегия доминирования на рынке, она ориентирована на высокую производительность и снижение издержек производства, а следовательно, и снижение цены реализации[14, с. 105].

Пациентная (нишевая) стратегия - стратегия, основанная на выпуске ограниченного количества продукции высокого качества. Фирмы, придерживающиеся такой стратегии, стремятся уклониться от соперничества с ведущими компаниями и найти на рынке собственную нишу, недоступную для виолентов[14, с. 112].

Коммутантная (приспособительная, соединяющая) стратегия-стратегия, направленная на максимально быстрое удовлетворение небольших по объему, кратковременных, часто меняющихся потребностей. По мнению исследователей, именно коммутантная стратегия преобладает среди новых российских частных фирм[14, с. 116].

Эксплерентная (пионерская) стратегия - стратегия, ориентирующая на радикальные нововведения и создание новых потребностей и спроса на принципиально новые товары. Такая стратегия свойственна постиндустриальной эпохе и предпринимательской реакции на изменения на рынке. Реализовать ее могут фирмы, имеющие высокий научно-технический потенциал и предпринимательский стиль поведения[14, с. 118].

Другим важным критерием, на основе которого могут быть классифицированы конкурентные стратегии, является доля рынка, принадлежащая организации. Выделяют четыре типа конкурентной стратегии: стратегии лидера рынка, «бросающего вызов», «следующего за лидером» и аутсайдера («нишера»)[17, с. 129].

Лидер рынка, занимающий доминирующую позицию, может использовать в своей деятельности следующий набор стратегий: расширение первичного спроса,

оборонительную, наступательную, а также стратегию демаркетинга. Стратегия расширения первичного спроса направлена на обнаружение новых потребителей товара. Считается, что, расширяя таким образом базовый рынок, лидер приносит пользу всей совокупности конкурентов, действующих на рынке. Стратегии «бросающего вызов» сможет придерживаться в своей деятельности фирма, не занимающая доминирующие позиции. Данная компания может либо предпочесть стратегию следования за лидером, либо стратегию атаки лидера. Выделяют два вида атаки: фронтальную и фланговую. Фронтальная заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Фланговая предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен[17, с. 138].

«Следующий за лидером» - конкурент с небольшой долей рынка, выбирающий адаптивное поведение и согласовывающий свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Подобное поведение чаще всего имеет место на олигополистическом рынке, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам[17, с. 144].

«Специалист» (аутсайдер, «нишер») интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Такая конкурентная стратегия совпадает с одной из базовых стратегий бизнеса - стратегией концентрации[17, с. 158].

Одним из важнейших признаков классификации конкурентных стратегий следует признать размер предприятия. Крупные фирмы, в отличие от малых, имеют возможность осуществления массового стандартизованного производства, а также расширения сферы своей деятельности. Однако пропорционально росту размеров компании снижается ее гибкость. Таким образом, доминирующей стратегией крупных компаний можно считать стратегию обслуживания массового спроса. Главное достоинство стандартных товаров состоит в возможности организовать их эффективное производство[11, с. 268].

Средние по размерам предприятия могут успешно функционировать, если будут придерживаться нишевой специализации, при этом они могут выбрать один из четырех видов стратегии роста: сохранения; «поиска захватчика»; лидерства в нише; выхода за рамки ниши. В конкурентной борьбе с крупными фирмами мелкие организации могут использовать свои главные преимущества: гибкость и мобильность. Выделяют следующие стратегии малых фирм:

- деятельность в сферах, традиционно обслуживаемых только малым бизнесом;
- стратегию копирования;
- стратегию оптимального размера (стратегия заключается в освоении мелкомасштабных и специализированных рынков, т.е. тех областей деятельности, в которых крупное производство неэффективно, а оптимальным является малое предприятие);
- стратегию участия в продукте крупных фирм, или стратегию интеграции (организация выполняет функции субпоставщика несложных деталей или полуфабрикаты для более крупной компании (виолента или пациента));
- стратегию использования преимуществ крупной фирмы (мелкое предприятие сотрудничает с крупным на условиях товарного, производственного или делового франчайзинга)[3, с. 122].

Глава 2 Анализ конкурентов и конкурентоспособности АО «МНС Групп» и оценка ее эффективности

2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «МНС Групп»

Многолетний опыт работы в ритейле и, как следствие, высокие требования к качеству обслуживания клиентов и европейские стандарты в основе бизнес-процессов. - Уникальная децентрализованная структура компании. Она позволяет руководителям быть предпринимателями, а не администраторами, а сотрудникам реально воздействовать на бизнес-процессы. Директор каждого магазина несет ответственность за предлагаемый ассортимент товаров, ценообразование, контролирует вопросы, связанные с управлением персоналом и маркетингом. - Сильные традиции в области развития персонала. Мы даем реальную возможность профессионального и карьерного роста в нашей компании[20]. АО «МНС Групп» - единственная компания в России, которая отправляет своих лучших молодых сотрудников в Германию для получения высшего образования в области International Retail Management (3,5 года с получением диплома бакалавра). - Яркая индивидуальность бренда АО «МНС Групп». Они неизменно гарантируют, что и покупка, и работа в наших магазинах всегда «Дас ист фантастиш!».

Основные отличительные особенности магазинов АО «МНС Групп» — это формат магазинов («магазин-склад», гипермаркет), нестандартные рекламные кампании и децентрализованная организационная структура[20].

АО «МНС Групп» работает по принципу «магазин-склад», когда практически весь товар выставлен в торговом зале. Товар выкладывается на поддонах, поэтому даже крупную технику можно забрать прямо из торгового зала. Концепция презентации товаров состоит в том, что все устройства перед покупкой можно осмотреть, потрогать, подержать в руках и протестировать. На момент создания сети в 1979 году такой подход был инновационным[20].

Как и многие другие крупные ритейлеры, под влиянием интернета АО «МНС Групп» развивает многоканальные продажи (интернет-магазин, мобильные приложения)[20].

На рисунке 1 представлена организационная структура АО «МНС Групп».

Рисунок 1. – Организационная структура АО «МНС Групп»

Организационная структура является линейной, так как все сотрудники подчиняются непосредственно директору, у каждого свой круг обязанностей. Управление в рассматриваемом магазине эффективное, потому что директор четко ставит дневные цели, которые сотрудники всегда стараются выполнять, контролирует деятельность каждого сотрудника.

Должностные инструкции постоянно корректируются, пересматриваются, чтобы оптимизировать работу сотрудников.

Также каждый сотрудник магазина должен:

- добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором и должностной инструкцией;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка организации;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- бережно относиться к имуществу магазина и других сотрудников.

АО «МНС Групп» привлекает в свою сферу профессиональные и инициативные кадры – людей амбициозных, честолюбивых, обладающих высоким уровнем персональной ответственности за результат[20].

Проведем анализ основных экономических показателей организации в динамике за три года. В таблице 1, представлены основные экономические показатели деятельности компании АО «МНС Групп» за 2012 – 2014 гг.

Таблица 1

Динамика экономические показатели АО «МНС Групп» за 2012 - 2014 гг.

Наименование показателей	2012	2013	2014	Отклонение (+,-)		Динамика (%)	
				2012-2013	2013-2014	2012-2013	2013-2014
Товарооборот, тыс. руб.							
-в действующих продажных ценах (ВД)	1 151 426	1 643 006	1 663 110	491 580	20 104	42,69	1,22
-в сопоставимых продажных ценах (ВС)	1 151 426	1 554 425	1 523 337	402 999	-31 088	35,00	-2,00
Себестоимость, тыс. руб.							
-в действующих ценах (СД)	978 712	1 347 265	1 347 119	368 553	-146	37,66	-0,01
-в сопоставимых ценах (СС)	978 712	1 331 048	1 297 772	352 336	-33 276	36,00	-2,50
Прибыль от продаж, тыс. руб.							

-в действующих ценах (ПД=ВД=СД)	172 714 295 741 315 991	$\frac{123}{027}$	20 250 71,23	6,85
-в сопоставимых ценах (ПС=ВС-СС)	172 714 223 377 225 564 50 663 2 187		29,33	0,98
Прочие доходы, тыс. руб. (ПДох)	38 135 51 019 51 621 12 884 602		33,79	1,18
Прочие расходы, тыс. руб. (ПРас)	47 931 72 297 77 390 24 366 5 093		50,84	7,04
Налогооблагаемая прибыль, тыс. руб. (НП = ПД + ПДох - ПРас)	162 918 274 463 290 222	$\frac{111}{545}$	15 759 68,47	5,74
Налог на прибыль, тыс. руб. (Н = НП x 0,24)	43802 76083 79622 32 281 3 539		73,70	4,65
Чистая прибыль, тыс. руб. (ЧП = НП = Н)	138 708 240 930 252 138	$\frac{102}{222}$	11 208 73,70	4,65
Общая торговая площадь, кв.м. (П)	15200 16800 20100 1600 3300		10,53	19,64
Выручка на 1 кв.м. торговой площади, тыс. руб. (ВТ = ВД / П)	75,75 97,80 82,74 22,05 -15,06		29	-15
Товарные запасы (ТЗ), тыс. руб.	120000 170200 205500 50 200 35 300		41,83	20,74

Оборачиваемость товарных запасов 365 / (ВД / ТЗ), дни	38	37,8	45,1	-0,20	7,30	-0,53	19,31
---	----	------	------	-------	------	-------	-------

В таблице 1 прирост объема реализации в действующих ценах включает в себя как прирост физического объема реализации товаров, так и прирост средних цен на товары. Как показывают данные таблицы, выручка от реализации в действующих ценах составила в 2012 году 1151426 тыс. руб., в 2013 году 1643006 тыс. руб., в 2014 году 1663110 тыс. руб. За 2013 год прирост выручки в действующих ценах составил сумму 491580 тыс. руб. или 42,69%, в 2014 году 20104 тыс. руб. или всего 1,22%.

В сопоставимых ценах прирост выручки составил в 2013 году 402999 тыс. руб. или 35%, в 2014 году вообще отмечено снижение выручки в сопоставимых ценах на 31089 тыс. руб. или на 2%. Таким образом, в 2014 году прирост объема выручки обусловлен лишь ростом цен.

Себестоимость в действующих ценах в 2012 году составила 978712 тыс. руб., в 2013 году 1347265 тыс. руб., в 2014 году 1347119 тыс. руб. Прирост себестоимости в 2013 году составил 368553 тыс. руб. или 37,66%, в 2014 году наблюдается снижение себестоимости на 146 тыс. руб. или 0,01%.

В 2012 году сумма прибыли от продаж в действующих ценах составила 172714 тыс. руб., в 2013 году 295741 тыс. руб., в 2014 году 315991 тыс. руб. Прирост прибыли от продаж в 2013 году составил 123027 тыс. руб. или 71,23%, в 2014 году 20250 тыс. руб. или 6,85%. Прирост прибыли от продаж в сопоставимых ценах составил в 2013 году 50663 тыс. руб. или 29,33%, в 2014 году 2188 тыс. руб. или 0,98%. Сумма прибыли от продаж корректируется на сумму прочих доходов и расходов.

Выручка АО «МНС Групп» на 1 кв. метр торговой площади, составлявшая в 2012 году 75,75 тыс. руб. на 1 кв. метр, выросла за 2013 год на 29%, в 2014 году снизилась на 15%. Кроме этого, отрицательным моментом в работе предприятия является повышение продолжительности оборачиваемости товарных запасов.

В рамках оценки финансового состояния АО «МНС Групп» проведем расчет показателей финансовой устойчивости и платежеспособности.

Для оценки финансовой устойчивости существует ряд показателей, рассчитываемых по следующей методике.

Коэффициент автономии (Ка) рассчитывается по формуле (1):

$$Ka = CK / ВБ, (1)$$

где СК - собственный капитал предприятия;

ВБ - валюта баланса.

Соотношение заемных и собственных средств (Кзс) определяется по следующей формуле (2):

$$Кзс = ЗС / СК, (2)$$

где ЗС - заемные средства.

Обеспеченность собственными источниками финансирования (Кос) необходимо определить по формуле (3):

$$Кос = СОС / ОС, (3)$$

где СОС - собственные оборотные средства;

ОС - сумма оборотных средств.

Соотношение собственных и привлеченных средств (Ксп) рассчитывается по формуле (4):

$$Ксп = СК / ЗС. (4)$$

Коэффициент финансовой зависимости (Кфз) рассчитывается по формуле (5):

$$Кфз = ВБ / СК (5)$$

Коэффициент маневренности (Км) рассчитывается по формуле (6):

$$Км = (СОС + ДЗК) / СК (6)$$

где ДЗК - долгосрочный заемный капитал, инвестированный в текущие активы.

Результаты расчетов финансовых коэффициентов предприятия представлены в таблице 2.

Как показывают данные таблицы 2, в 2012-2014 гг. финансовые коэффициенты, рассчитанные для АО «МНС Групп» и характеризующие зависимость организации

от внешних источников финансирования, были ниже нормы. При этом в отношении отдельных коэффициентов отмечается отрицательная динамика. Данный факт подтверждает неустойчивость финансового состояния АО «МНС Групп» и высокий уровень зависимости от внешних источников финансирования. Проведем оценку платежеспособности предприятия на основе оценки ликвидности баланса АО «МНС Групп».

Таблица 2

Динамика финансовых коэффициентов АО «МНС Групп»

Показатель	Нормальное значение (ограничение)	2012 2013 2014			Отклонение (+,-) 2014 от 2012
		2012	2013	2014	
Автономии	>0,5	0,55	0,47	0,42	-0,13
Соотношение заемных и собственных средств	<1	0,83	1,12	1,39	0,55
Маневренности	>0,2-0,3	0,76	0,86	0,83	0,07
Обеспеченность собственными источниками финансирования	>0,1	0,43	0,36	0,32	-0,11
Соотношение собственных и привлеченных средств	>1	1,20	0,89	0,72	-0,48
Финансовой зависимости	<1,25	1,83	2,12	2,39	0,55

Коэффициент текущей ликвидности (Ктл) рассчитывается по формуле (7):

$$\text{Ктл} = (\text{ОС-РБП}) / (\text{КО} - \text{ДБП} - \text{РПР}), (7)$$

где РБП – расходы будущих периодов;

КО – краткосрочные обязательства;

ДБП – доходы будущих периодов;

РПР – резервы предстоящих расходов.

Коэффициент быстрой ликвидности (Кбл) рассчитывается по формуле (8):

$$\text{Кбл} = (\text{ОС}-\text{З}) / (\text{КО} - \text{ДБП} - \text{РПР}), (8)$$

где З – запасы и затраты;

Коэффициент абсолютной ликвидности (Кал) рассчитывается по формуле (9):

$$\text{Кал} = (\text{КФВ}+\text{ДС}) / (\text{КО} - \text{ДБП} - \text{РПР}) (9)$$

где КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДС – денежные средства.

Результаты расчетов показателей (коэффициентов) ликвидности (платежеспособности) предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3

Показатели (коэффициенты) ликвидности (платежеспособности) АО «МНС Групп»

Показатель	Оптимальное значение	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,5	0,537	0,436	0,334
Коэффициент покрытия (текущей ликвидности)	2	2,202	2,047	1,705

Коэффициент быстрой ликвидности (промежуточный или критический коэффициент покрытия)	1	0,995	0,774	0,678
--	---	-------	-------	-------

Как показывают данные таблицы 3, в 2012-2014 гг. компания недостаточно неплатежеспособна. Вообще, коэффициент текущей ликвидности характеризует платежеспособность предприятия на 2-3 месяца вперед, коэффициент быстрой ликвидности – на 1-2 месяца вперед, а коэффициент абсолютной ликвидности – на ближайший месяц. Таким образом, на конец 2014 года организация является платежеспособной только на ближайший месяц.

2.2 Анализ конкурентной среды и конкурентоспособности АО «МНС Групп»

В таблице 4 приведен PEST-анализ внешней среды организации, анализ проводился методом экспертного опроса, экспертами выступали менеджеры АО «МНС Групп». Изначально были выявлены основные факторы макроокружения компании, затем каждому был присвоен вес от 1 до 3 в зависимости от степени влияния на компанию данного фактора, после чего каждый фактор был оценен по 5 бальной шкале и получена итоговая оценка значимости каждого фактора путем умножения веса на оценку.

Таблица 4

PEST- анализ внешней среды компании

№	Факторы	вес оценка итог		
	Политические			31
1	Изменение законодательства	3	5	15
2	Отношение фирмы с Правительством и федеральной властью в целом	2	4	8
3	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	2	4	8

Экономические			31	
1	Общая характеристика экономической ситуации	2	4	8
2	Динамика развития предпринимательской деятельности	3	5	15
3	Платежеспособный спрос населения	2	4	8
Социальные			29	
1	Изменения в уровне и стиле жизни	3	5	15
2	Изменения в демографии	2	4	8
3	Изменения в основных потребительских предпочтениях	2	3	6
Технологические			28	
1	Новые информационные технологии	3	4	12
2	Доступность баз данных	2	4	8
3	Применение Интернета и т.п.	2	4	8
ИТОГО				

Из проведенного анализа видно, что наиболее значимыми для компании являются экономические и политические факторы, суммарная оценка которых наиболее высока.

На рисунке 2 представлено влияние факторов конкуренции на АО «МНС Групп». Из рисунка видно, что основное влияние на конкуренцию в отрасли оказывают потребители (около 50 %), на втором месте – конкуренты (30 %). Потенциальные конкуренты оказывают наименьшее влияние – по 5 %. Оценка влияния проводилась на основании анализа вторичных источников (ранее проводимые другими компаниями анализы рынка недвижимости).

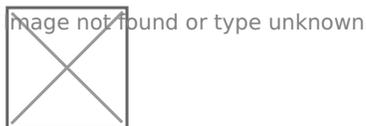


Рисунок 2 - Влияние пяти сил конкуренции на АО «МНС Групп»

Полученный в результате многоугольник влияния конкурентных сил показывает, что максимальное внимание для сохранения и повышения конкурентоспособности компании необходимо уделять удержанию имеющихся и привлечению новых потребителей – клиентов, в основном за счет перетягивания клиентов у конкурентов.

Выявление движущих сил конкуренции направлено на отслеживание факторов внешней среды, определяющих направление и интенсивность отраслевых изменений. Наиболее общие движущие силы в данном бизнесе: изменение динамики спроса, инновации, изменения в удельных затратах и эффективности, изменение неопределенностей и риска[2, с. 324].

Определение ключевых факторов успеха – выявление общих для всех предприятий отрасли переменных, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Ключевые факторы успеха (КФУ) важны для поддержания высоких темпов роста и удержания лидирующих позиций в бизнесе, основывающихся на таких факторах успеха, как представленных в таблице 5.

Данные факторы были выделены в процессе анализа общих тенденций развития рынка недвижимости на основании вторичных исследований, автором при консультации с сотрудниками агентства был проставлен вес каждого КФУ (чем выше вес, тем более значим фактор) и текущая оценка данного фактора, итоговая оценка поучилась путем умножения веса на оценку.

Таблица 5

Оценка ключевых факторов успеха АО «МНС Групп»

Фактор	Вес	оценка	Итого
Эффективная логистика распределения заказов	0,3	4	1,2
Четкие бизнес-процессы и наличие стандартных форматов	0,2	4	0,8
Эффективное управление процессами и персоналом	0,2	3	0,6
Наличие эффективной комплексной автоматизированной информационной системы обслуживания	0,2	3	0,6
Управление брендом и корпоративной культурой	0,1	3	0,3
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	1		3,5

Таким образом, из 5 возможных баллов, КФУ АО «МНС Групп» оцениваются в 3,5, что показывает достаточно высокую его привлекательность.

В настоящее время наблюдается рост числа предприятий сходной сферы деятельности на рынке, что приводит к росту конкуренции. В результате у конкурирующих предприятий возникает необходимость внедрения новых видов продукции и услуг, применения нового более высокопроизводительного вида оборудования, создания новых технологий.

Основными конкурентами (по территориальному признаку и предлагаемым услугам) являются: ООО «Эльдорадо», ООО «М-Видео» и ООО «Энергия» (таблица 6), оцененные по критериям оценки и оценочной шкале, в которой «+» означает превосходство конкурента над анализируемым предприятием, «=» - конкурент не отличается от нас, «-» - наше предприятие превосходит конкурента по данному параметру.

Таблица 6

Анализ основных конкурентов АО «МНС Групп»

Критерии оценки	Конкуренты		
	Эльдорадо	М-Видео	Энергия
1	2	3	4
Предприятие	+	+	=
- доходность	+	+	=
- финансы	+	=	-
- инвестиции	+	+	-
- ресурсы	=	=	=
- организация	=	+	=
Рынок	+	=	=
- концепция маркетинга	+	+	-
- ассортимент	+	=	-
- сервисные услуги	=	+	=
- клиенты	=	=	=

- соотношение между ценой и качеством	=	=	=
Производство услуг	=	=	=
- удобство расположения, доступность	=	=	=
- инновационная способность	=	+	+
- сроки обработки заказа	-	+	-
- качество	=	+	=
- оригинальные разработки	=	-	=
Персонал	+	+	-
- квалификация руководства	+	+	=
- квалификация сотрудников	+	+	-
- гибкость при принятии решений	=	+	-
- образование	+	+	=
- методы подготовки кадров	=	=	-
Состав продукта/услуги	=	-	=

Поставщики	=	=	=
Цены	=	-	-
Посредники	-	=	=
Оптимальность решений	=	-	-
Постоянные договора	-	=	=
ИТОГО	+++ =	+++ = -	== = - =
Сильные стороны	Доходность, Ассортимент, персонал	Финансы, Персонал	Производство
Слабые стороны	услуги	услуги	персонал

Проведенный анализ показал, что фирма занимает среднее положение на рынке, по ряду критериев уступая лидерам «Эльдорадо», «М-Видео», но и обгоняя такого конкурента как «Энергия».

Далее необходимо провести анализ конкурентоспособности компаний - основных конкурентов посредством дифференцированного метода, основанного на использовании единичных показателей конкурентоспособности, т.е. анализе товара и базы сравнения.

Таблица 7

Основные параметры для оценки конкурентоспособности компаний

Параметры	АО «МНС Групп»	ООО «Эльдорадо»	ООО «М- Видео»
-----------	-------------------	--------------------	-------------------

объемы производства и реализации, тыс. сделок	2,3	2,5	1,5
номенклатура предлагаемых объектов, шт	900	790	280
наличие эксклюзивных объектов, %	50	39	75
профессионализм специалистов, балл	5	5	4
уровень сервиса, балл	5	5	4
дисконтная программа, ед.	12	17	15
удобство получения документов, балл	4	5	4
оперативное появление новинок, балл	4	5	5
дополнительные сервисы, акции и возможности для покупателей, балл	3	4	5

В таблице 7 приведен перечень параметров для анализа конкурентоспособности компаний – ближайших конкурентов: ООО «Эльдорадо» и ООО «М-Видео», так как остальные фирмы занимают пока слабые конкурентные позиции относительно лидеров, и не являются объектами бенчмаркинга на настоящий момент.

Проведем попарное сравнение АО «МНС Групп» с ближайшими конкурентами. В таблице 5 рассчитаны показатели конкурентоспособности АО «МНС Групп» и «Эльдорадо».

Таким образом, рассчитанный коэффициент показывает, что конкурентоспособность компании АО «МНС Групп» в целом чуть ниже, чем компании «Эльдорадо» (93,3 из 100).

Таблица 8**Расчет коэффициента конкурентоспособности АО «МНС Групп» и ООО «Эльдорадо»**

Параметры	АО «МНС Групп»	ООО «Эльдорадо»	Qi
объемы производства и реализации, тыс. сд	2,3	2,5	92,00
номенклатура предлагаемых объектов, шт	900	790	113,92
наличие эксклюзивных объектов, %	50	39	128,21
профессионализм специалистов, балл	5	5	100,00
уровень сервиса, балл	5	5	100,00
дисконтная программа, ед.	12	17	70,59
удобство получения документов , балл	4	5	80,00
оперативное появление новинок, балл	4	5	80,00
дополнительные сервисы, акции и возможности для покупателей, балл	3	4	75,00
Сводный индекс			839,72
Сводный коэффициент конкурентоспособности			93,30

При сравнении АО «МНС Групп» с ООО «М-Видео» (таблица 9) наблюдается превышение коэффициента конкурентоспособности АО «МНС Групп».

Если бы конкуренты были равны между собой, то КСП был бы равен 100. Разница КСП АО «МНС Групп» по сравнению с «Эльдорадо» составляет -6,7, по сравнению ООО «М-Видео» +23,49, т.е. АО «МНС Групп» в целом имеет более высокую конкурентоспособность в целом по сравнению с ООО «М-Видео», но уступает ООО «Эльдорадо»

Поэтому необходимо дальнейшее совершенствование деятельности компании для сохранения конкурентного преимущества и обеспечение повышения эффективности функционирования ее деятельности. Основные пути повышения конкурентоспособности можно выявить, рассмотрев полученные параметры более подробно: именно те параметры, оценка по которым составила менее 100, являются резервами роста конкурентоспособности компании.

Таблица 9

Расчет коэффициента конкурентоспособности АО «МНС Групп» и ООО «М-Видео»

Параметры	АО «МНС Групп»	«М-Видео»	Qi
объемы производства и реализации, тыс. сд	2,3	1,5	153,33
номенклатура предлагаемых объектов, шт	900	280	321,43
наличие эксклюзивных объектов, %	50	75	66,67
профессионализм специалистов, балл	5	4	125,00
уровень сервиса, балл	5	4	125,00
дисконтная программа, ед.	12	15	80,00

удобство получения документов , балл	4	4	100,00
оперативное появление новинок, балл	4	5	80,00
дополнительные сервисы, акции и возможности для покупателей, балл	3	5	60,00
Сводный индекс			1111,43
Сводный коэффициент конкурентоспособности			123,49

Произведем анализ сильных и слабых сторон компании, составляющих ее внутреннюю среду (таблица 10) (знак «+» проставляется в графе, соответствующей уровню и состоянию каждого оцениваемого критерия).

Таблица 10

Анализ сильных и слабых сторон АО «МНС Групп»

Критерии	Оценка		
	сильно	средне	слабо
1. Менеджмент			+
Постановка целей			+
Динамичность	+		
Ориентация на рынок			+

Планирование		+	
2. Финансы		+	
Финансовый потенциал		+	
Ликвидность		+	
Динамика прибыли	+		
Планирование инвестиций			+
3. Маркетинг и сбыт			+
Структура ассортимента		+	
Структура заказчиков			+
Рост рынка		+	
Маркетинговая стратегия			+
4. Производство услуг и сервис	+		
Оборудование		+	
Качество	+		
Организация производственных процессов	+		

Контроль затрат		+
5. Материально-техническое обеспечение		+
Поставщики	+	
Контроль качества		+
Оборудование		+
Логистика	+	
6. Организация		+
Организационная структура		+
Информационное обеспечение	+	
Координация	+	
Организация процессов и операций		+
7. Учет		+
Планирование затрат		+
Учет затрат		+
Плановые расчеты		+

Расчеты сумм покрытия		+
8. Персонал		+
Квалификация		+
Образование		+
Опыт работы		+
Методы подготовки кадров		+

Из анализа видно, что сильной стороной АО «МНС Групп» является производство услуг и сервис, а самой слабой – маркетинг и персонал. Следовательно, в процессе совершенствования управления и разработке дальнейшей стратегии хозяйственной деятельности необходимо учитывать именно эти факторы.

2.3 Пути совершенствования конкурентной стратегии

Проведем итоговый анализ по методу SWOT. После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон, а также угроз и возможностей, переходим к этапу установления связей между ними. Для этого создаётся матрица SWOT (таблица 11), для удобства берется по два основных фактора каждой группы, в которой указываются основные стратегические и тактические направления деятельности компании на основе использования сильных сторон, усиления слабых с учетом внешних возможностей и угроз.

Таблица 11

Матрица SWOT-анализа АО «МНС Групп»

Факторы внешней среды

		Угрозы	
		Возможности	Высокая рыночная конкуренция
		Расширение рынка	Нестабильное финансовое положение клиентов.
		Использование современных технологий	
		СиВ (сила и возможности)	СиУ (сил и угрозы)
Факторы внутренней среды предприятия	Сильные стороны:	1 Рост числа постоянных клиентов за счет оказания квалифицированных услуг и расширения сервисных услуг	4 Удержание клиентов за счет дополнительных сервисов
	Широта и качество ассортимента	2 Привлечение новых клиентов при распространении достоверной информации о качестве	5 Создание конкурентных преимуществ за счет высокого качества сервиса
	Качественная организация процессов	3 Заключение новых договоров за счет высокой организации процессов	6. Контроль и рационализация расходов

	СлВ (слабость и возможности)	
Слабые стороны	7. Изучение имеющихся и проведение собственных исследований рынка	СЛУ (слабость и угрозы)
	8. Разработка качественной маркетинговой политики	10. Изучение опыта конкурентов по минимизации издержек
	9. Постоянные финансовые потоки при выходе на новые рынки	11. Мониторинг конкурентной среды для принятия решений
Отсутствие маркетинговых исследований		12. Оптимизация расходов и максимизация выручки
Опережающий рост затрат над выручкой		

По результатам таблицы можно сделать вывод, что основные усилия компании следует направить на развитие программ маркетинга и продвижения, расширение перечня оказываемых услуг с целью наилучшего удовлетворения потребностей имеющихся и привлечения новых клиентов в рамках общего повышения конкурентоспособности предприятия.

В приложении 1, таблице 12 сформулированы сценарии развития АО «МНС Групп» на основе предположений об оптимальной, наилучшей или наихудшей складывающейся ситуации на рынке. Стратегические действия в данном случае представляют соответствующую реакцию руководства предприятия. Знание всех возможных альтернатив развития позволяет руководству фирмы перейти к следующему этапу стратегического планирования - выбору стратегии, целью которого является выбор альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации.

На основании проведенного анализа можно предложить АО «МНС Групп» следующие цели (рисунок 3 приложение 2). После целей третьего уровня уже

начинается формулирование и постановка конкретных задач для достижения поставленных целей.

Проведенный в работе SWOT-анализ выявил основные направления дальнейшего стратегического развития АО «МНС Групп», которыми являются.

Разработка и внедрение новых услуг в деятельность АО «МНС Групп».

Разработка и внедрение маркетинговой стратегии, включая систему продвижения.

Привлечение новых квалифицированных кадров и повышение мотивации персонала.

Данные направления и будут являться основой стратегического развития АО «МНС Групп».

В связи с тем, что конкурентная позиция предприятия оценивается как сильная, а возможности роста рынка продукции и услуг можно считать умеренно быстрыми, то для предприятия наиболее приемлемыми являются стратегии централизованной или конгломеративной диверсификации: поиск и использование дополнительных возможностей новых продуктов и расширение предприятия за счет технологически не связанных с имеющимися продуктами.

Для дальнейшей разработки стратегии необходимо проанализировать возможность применения основных типов стратегий, и составить список стратегий.

Возможности применения эталонных стратегий для предприятия представлены в таблице 13.

Таблица 13

Выбор эталонной стратегии для АО «МНС Групп»

Стратегия	Преимущества	Ограничения
Стратегия лидерства по издержкам	Снижение издержек фирмы за счет применения эффекта масштаба	Компания не может снизить стоимость услуг слишком сильно

Стратегия дифференциации	Использовать преимущества эксклюзивности представляемых марок	Малая известность эксклюзивных марок в обществе
Стратегия фокусирования	Усиление влияния на отдельных сегментах рынка	Опасность потери других сегментов и рыночной доли в целом

Рассмотрев возможности конкурентного поведения АО «МНС Групп» на рынке, предлагается придерживаться стратегии дифференциации, которая позволит повысить конкурентоспособность предприятия за счет расширения рынка услуг и формирования положительного имиджа для привлечения крупных платежеспособных клиентов.

Использование стратегий концентрированного роста позволяет фирме улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, а также определяет необходимость поиска возможностей улучшения своего положения на существующем рынке[12, с. 315].

Возможности применения данного типа стратегий для АО «МНС Групп» рассмотрены в таблице 14. Из анализа видно, что предприятию для роста конкурентоспособности следует придерживаться стратегии проникновения на рынок, в рамках данной стратегии необходимо проводить рекламные кампании и организовывать различные мероприятия, что привлечет новых клиентов.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности АО «МНС Групп» необходимо придерживаться стратегии развития предприятия, составляющей стратегию проникновения на рынок, соединенную со стратегией сфокусированной дифференциации. В рамках данной стратегии компания будет увеличивать рыночную долю на основе выявления новых конкурентных преимуществ.

Таблица 14

Выбор стратегии роста для АО «МНС Групп»

Стратегия	Преимущества	Ограничения
------------------	---------------------	--------------------

Стратегия проникновения на рынок	Активное продвижение на рынке	Снижение возможности новых рыночных предложений
Стратегия разработки продукта	Дополнительные возможности имеющегося рынка за счет более полного удовлетворения потребностей	Трудности с выходом на новые рынки
Стратегия освоения рынка	Экспансия на новые рынки и отдельные сегменты	Угроза высоких входных барьеров на новых рынках
Стратегия диверсификации	Выход на новые рынки с новыми продуктами	Большие объемы необходимых рыночных исследований и дополнительных финансовых и прочих ресурсов

Внедрение данной стратегии позволит предприятию увеличить абсолютные показатели деятельности: выручку – до 10 % от достигнутого уровня при росте затрат не более чем на 5 %, что приведет к росту прибыльности и рентабельности деятельности АО «МНС Групп» (рисунок 5, приложение 3).

Заключение

Конкурентные стратегии это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Фирма или предприятие выстраивает свою конкурентную стратегию исходя из занимаемой позиции на рынке, т.е. является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем либо обитателем ниши. Проводит анализ своих конкурентов и оценивает свои возможности, и лишь затем выбирает подходящую для себя конкурентную стратегию.

Для каждого сегмента характерно оригинальное поведение потребителей, а, значит, собственная конкурентная стратегия, которую наилучшим образом может

реализовать предприятие на этом сегменте.

В конкурентной борьбе можно придерживаться наступательной и защитной стратегий. Любые конкурентные преимущества непрерывно подвергаются атакам конкурентов, особенно богатых ресурсами. Имеются две основные причины сходиться "врукопашную" с конкурентами, противопоставляя друг другу конкурентные преимущества. Первая - попытка выиграть рыночное пространство, превзойдя сильные стороны более слабого соперника. Атака более слабого соперника в пору его наибольшей силы приносит решительную победу и ведущее положение в конкуренции. Другой причиной является необходимость сведения на нет конкурентных преимуществ одного или нескольких соперников. Критерием успеха такой тактики является сравнение затрат на атаку с полученными выгодами. При атаке слабых сторон конкурента нападающий перенацеливает свои сильные стороны и ресурсы непосредственно на слабости соперника. Атаки слабых сторон конкурентов имеют больше шансов на успех, чем атаки их сильных позиций. На рынке все фирмы могут стать объектами атаки со стороны конкурентов (в том числе новых участников рынка и фирм, стремящихся улучшить свои позиции).

Анализ деятельности АО «МНС Групп», проведенный в процессе прохождения преддипломной практики, показал, что предприятие достаточно давно и успешно функционирует на рынке, предлагая полный спектр услуг. Основными факторами внешней среды, оказывающими влияние, являются политические и экономические. Проведенный анализ также показал, что предприятию следует развивать маркетинговую и инновационную деятельность для сохранения и укрепления своих позиций, снижения степени риска бизнеса.

Анализ финансового состояния предприятия выявил высокую степень зависимости агентства от заемных средств, а также более быстрый рост затрат по сравнению с выручкой, что ухудшает финансовую устойчивость и результативность деятельности предприятия. Следовательно, необходимо разработать основные направления дальнейшего развития предприятия с учетом факторов внешне и внутренне среды для улучшения сложившейся ситуации.

Были предложены варианты общего стратегического развития предприятия, построено дерево целей и соответствующая карта бизнес-стратегии.

Список использованных источников

1. Баринов В. А. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 236 с.
2. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М: Юнити, 2010. - 463 с.
3. Грибов В., Грузинов В. Конкурентоспособность предприятия. - М.: Интел-Синтез, 2013. - 346 с.
4. Герчикова И. Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 499 с.
5. Дэй, Дж. Стратегический маркетинг. - М.: ЭКСМО-Пресс, 2012. - 420 с.
6. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью - М.: Омега-Л, 2012. - 328 с.
7. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. - М.: Омега-Л, 2012. - 328 с.
8. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
9. Моисеева Н.К., Карпунин М.Г. Основы теории и практики ресурсного обеспечения предприятия. - М.: Просвещение, 2011. - 215 с.
10. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. - Улан-Удэ: ВСГТУ, 2010. - 55 с.
11. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. - Мн.: Экоперспектива, 2013. - 607 с.
12. Савицкая Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебное пособие. - М: ИНФРА-М, 2012. - 390 с.
13. Суворов А.И., Фомин Б.Ф. Понятие конкурентоспособности предприятия. - СПб.: СПбГУЭФ, 2012. - 284 с.
14. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 312 с.
15. Хаксевер К., Рендер Б., Рассел Р., Мердик Р.Г. Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика. - СПб.: Питер, 2010. - 338 с.
16. Черкасов В.А. Теоретические основы конкурентоспособности: Препринт. - СПб.: СПбГУЭФ, 2014. - 334 с.
17. Шонесси Дж.О. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. - СПб.: Питер, 2014. - 511 с.
18. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М.: Гном-Пресс, 2011. - 384 с.
19. Юрьева Т.В., Волжанин А.В., Чжан Цинн. Конкурентная политика организации в условиях кризиса: монография. - М.: проспект, 2010. - 144 с.
20. Сайт компании АО «МНС Групп» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.mediamarkt.ru/>

Таблица 12

Стратегический план развития АО «МНС Групп» на 3 года.

Факторы	Наилучший сценарий	Оптимальный сценарий	Наихудший сценарий
Экономический и социально политический сценарий	1. Облегчение налогового бремени	1. Достаточно стабильное налоговое право	1. Увеличение налогового бремени
	2. Стабильность и лояльность местной администрации	2. Постоянный контакт с местной администрацией	2. Смена власти в местной администрации, отсутствие налаженных контактов
	3. Высокий темп роста доходности бизнеса	3. Среднее развитие конкуренции в отрасли	3. Потеря конкурентных преимуществ
	4. Установка нового оборудования, внедрение новых услуг, технологий	4. Постепенное выбывание устаревшего оборудования, замена его новым,	4 Моральное и физическое устаревание автопарка, отсутствие новых разработок
	5. Быстрый рост благосостояния населения и демографический рост	5. Стабильная демографическая ситуация, индексация доходов населения	5. Демографический спад, снижение уровня жизни населения

6. Укрепление курса рубля	6. Небольшие колебания в курсе рубля	6. Падение курса рубля	
7. Резкий рост потребительской активности населения	7. Планомерный рост потребительской активности населения	7. Спад потребительской активности населения	
Внешняя эффективность (доля на рынке)	Вырастает в 2 раза	Увеличивается на 5 - 10 %	Стремится к 0
Внутренняя эффективность (ресурсы, резервы)	Наличных ресурсов хватает для расширенного развития производства, растет финансовая устойчивость, нет текучести кадров	Достаточно ресурсов и резервов для ведения хозяйственной деятельности, минимальные задолженности по кредитам	Наличных ресурсов не хватает на покрытие расходов, задолженности перед бюджетом по налогам, перед работниками по заработной плате и т.п.
Стратегическое управление (действия)	1. Разработка стратегии захвата 2. Вложение свободных денежных средств в инновации	1. Применение стратегии горизонтальной диверсификации 2. Достижение лидерства по издержкам для будущих вложений в новые продукты	1. Применение стратегии сбора урожая и ухода с рынка 2. Отсутствие свободных денежных средств, трудности с погашением долгов

3. Применение ценовых методов конкуренции с повышением роста качества сервиса

3. Поддержка паритета между собственными товарами и конкурентными

3. Потеря качества за счет удешевление производства

4. Расширение розничной сети и сервиса,

4. Расширение номенклатуры продукции и услуг

4. Сокращение номенклатуры продукции

Приложение 2

Эффективная ассортиментная политика

Стратегическая цель – достижение лидерства на сегменте рынка общественного питания города

Увеличение доли рынка на 20 %

Достижение оптимального соотношения цены и качества предоставляемых услуг

Выйти на уровень рентабельности в 20 %

эффективная система развития и стимулирования персонала, постоянный рост квалификации

Разработка и внедрение эффективной маркетинговой стратегии

Повышение конкурентоспособности предприятия

Разработка новых средств продвижения и обслуживания

Лидерство по издержкам

Доля постоянных клиентов выше 40 %

Снижение текучести кадров до 5 %

Доля крупных клиентов выше 30 %

Рост доли сервисного обслуживания в выручке

Рентабельность активов не менее 10 %

Рост выручки ежегодно на 15-30 %

Сокращение доли затрат на закупку

Обучение и повышение квалификации персонала

Развитие нематериальных стимулов персонала

Рисунок 3 - Дерево целей АО «МНС Групп»

Приложение 3

Рисунок 4. - Стратегическая карта новой бизнес-стратегии АО «МНС Групп»

Финансы

Рынок

Бизнес-процессы

Внутренний потенциал

Мотивация сотрудников, обеспечивающих продажи

Обучение и повышение квалификации персонала

Информационное обеспечение управления

Развитие системы нематериальной мотивации сотрудников

Эффективное использование ресурсов

Повышение эффективности продаж

Повышение эффективности маркетинговых коммуникаций

Совершенствование качества и разнообразия услуг

Развитие системы управления рисками

Повысить эффективность работы с покупателями

Увеличить доли крупных и постоянных клиентов

Развивать уникальные конкурентные преимущества

Достижение лидерства по издержкам

Увеличить долю рынка

Достижение ежегодного прироста выручки

Повышение прибыльности и рентабельности

Снижение непроизводительных издержек и потерь