

УО «Алматы Менеджмент Университет»



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Выпуск 3

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»  
Высшая Школа Бизнеса

МЕНЕДЖМЕНТ.  
БИЗНЕС.  
АНАЛИТИКА

Сборник статей слушателей программы МВА  
Выпуск 3

Алматы, 2016

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**  
**М50**

**Редакционная коллегия:**

*Шакирова С. М.* - главный редактор, к. филос. н., директор Управления науки  
*Куренкеева Г. Т.* – к.э.н., декан Высшей школы бизнеса  
*Анисимова А.Н.* – координатор Департамента программ MBA

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016. – 340 с.

**ISBN 978-601-7166-12-0**

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

**УДК 005:378**  
**ББК 65.290-2:74.58**

**ISBN 978-601-7166-12-0**

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

18	БЕРДИБАЕВА Алия Арыстангалиевна	МВА-О14- ДО	Кукузова Л.Ж.	Стратегия выхода фармацевтической компании на международный рынок: некоторые теоретические аспекты	64
19	БОНДАРЕНКО Наталья Николаевна	ЕМВА-О14- РАНХ	Куатбаева Г.К.	Применение технологии инновационного кластера в комплексе со стандартами PMAJ(P2M)	67
20	БОСЫМБЕКОВ Азамат Токтасынович	МВА-В14-В	Никифорова Н.В.	Развитие индустрии кино в Казахстане	71
21	ГАЛИЦКАЯ Оксана Анатольевна	МВА-О14-В	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов как один из инструментов оздоровления бизнеса	74
22	ДАЖУК Наталья Александровна	МВА-О14- МА	Алталиева А.А.	Теория краткосрочных и долгосрочных стимулов в компенсационной системе.	76
23	ДЕНИКАЕВ Шамиль Абдуллаевич	МВА-В14-М	Султанбекова Г.К.	Управление запасами нефтедобывающего предприятия	81
24	ДОНГ Руою	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Факторы применения инноваций в нефтегазовой сфере Казахстана	85
25	ДОСАНОВ Шералхан Копжасарович	МВА-В14- МШ	Куренкеева Г.Т.	Модель стратегического развития малого бизнеса (крестьянского хозяйства)	90
26	ДУЛЯТОВ Женисбек Камалидинович	МВА-В14- МШ	Кукузова Л.Ж.	Исследование процессов формирования и развития системы менеджмента качества как эффективного менеджмента в ТОО «ҚазМұнайГаз Өнімдері»	94
27	ЕРМЕМБЕТОВ Азат Шинасилович	МВА-О14-М	Смыкова М.Р.	Исследование конкурентной среды рынка технических газов г. Алматы	100
28	ЕСБОСЫНОВ Чингис Макусутович	МВА-О14-М	Кукузова Л.Ж.	Реинжиниринг бизнес-процессов компаний, как метод создания конкурентного преимущества.	105
29	ЖАЙЛҰБАЕВА Асия Сеитжапаровна	ЕМВА-О14- РАНХ	Бижан Б.А.	Мировой опыт корпоративного управления для Казахстана и казахстанских компаний	107
30	ЖАКИЕВ Нурлан Сагидуллаевич	МВА-В14- М	Филин С.А.	Практика разработки ключевых показателей эффективности для областного перинатального центра	112
31	ЖАКИПБАЕВ Талгат Догдыркулович, ИМАНБЕРДИЕВ Догдыркул Джакипбаевич	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Ключевые Факторы Успеха (КФУ) малого предприятия ТОО "Dogaу SM"	116
32	ЖАНКЕ Алия Талгатовна	МВА-В14- MSM	Куренкеева Г.Т.	Роль маркетинга для предприятий МСБ рынка по производству спецодежды	119
33	ЖАНКЕ Тимур Амантаевич	МВА-В14- MSM	Иссык Т.В.	Социальная ответственность бизнеса	123
34	ЖАРКЕНОВА Жанар Тимурқызы	МВА-О14-В	Байсеркеева С.С.	Теоретические аспекты контроллинга и внедрение его на предприятии	127
35	ЖЕТПИСОВ Каир Аскарлович	МВА-О14-М	Султанбекова Г.К.	Разработка Ценовой политики и формирование тарифов на электроэнергию АО «ТАТЭК» и ТОО «Жетысу Энерготрейд»	130

## ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ РЫНКА ТЕХНИЧЕСКИХ ГАЗОВ

### Г. АЛМАТЫ

Казахстанский рынок по продаже технических газов можно отнести к рынку монополистической конкуренции, с доминирующим положением компаний, осуществляющих вид деятельности, не относящийся к производству газов. Развитие различных отраслей промышленности, изменения спроса на розничном рынке обуславливают расширение способов производства и реализации технических газов.

В условиях монополистической конкуренции на конкурентоспособность компании влияет совокупность ресурсов, качество и стиль руководства, маркетинговая стратегия и тактики, наличие дополнительных услуг [1]. В целом в Казахстане на рынке функционируют 72 производственные компании по производству технических газов. Кроме того на рынке присутствуют компании, профилем основной деятельности которых не является производство технических газов.

В Алматинском регионе - 3 компании, у которых основной вид деятельности производство и реализация газов, и 4 компании у которых производство технических газов является сопутствующим видом деятельности. Каждая из компаний дифференцирует свое предложение либо с помощью сервиса, дополнительных услуг, цен, логистики, т.е. с помощью тех характеристик, которые важны организациям-потребителям.

К прямым конкурентам компании ТОО «Kisar Technical» можно отнести 2 компании: ТОО «PCY-4», Кислородный завод ОКСИПРОМ.

К косвенным конкурентам относятся: ТОО «ИхсанТехногаз», «Кислород-Азот», «AGC - ALMATYGASCOMPANY», ТОО «Техногазсервис-Тау».

Потенциальным конкурентом для компании ТОО «Kisar Technical» является ТОО «Линде Газ Казахстан», которое входит в состав международной группы LindeGroup [2].

ТОО «Линде Газ Казахстан» строит крупнейший в СНГ блок разделения воздуха (ВРУ) стоимостью более 104 млн. евро, производительностью 63 000 куб. м кислорода в час, а также аргона и азота в жидком и газообразном виде.

ТОО «Линде Газ Казахстан» отличается тем, что головная компания существует на рынке более 130 лет и применяет инновационные технологии. В условиях роста спроса на продукцию разделения воздуха, когда парк отечественных компаний по производству технических газов крайне изношен, для замены оборудования требуются не всегда доступные предприятиям значительные инвестиции. В этой связи оптимальным выходом из положения могут стать аутсорсинговые проекты, в частности, по системе on-site, которые не предусматривают начальных капитальных затрат, оплата происходит только по фактическому отбору газа. Основные финансовые, операционные и стратегические выгоды аутсорсинга уже давно известны, on-site проекты на Западе широко распространены, их применение отлажено и в настоящее время начал процесс внедрения данных технологий в Казахстане, в частности, компанией ТОО «Линде Газ Казахстан» [3].

Прямые конкуренты занимаются только производством и продажей технических газов. У косвенных конкурентов основной вид деятельности в соответствии с генеральной лицензией либо перевозка опасных транспортных грузов, либо строительно-монтажные работы. В результате анализа конкурентов можно сделать вывод, что около 70% компаний дифференцируют свою деятельность, а производство технических газов является сопутствующим или дополнительным видом деятельности.

В частности, компания ТОО «ИхсанТехногаз» 15 лет на казахстанском рынке. Компания предлагает клиентам отработанную систему доставки и логистики технических газов. Алгоритм процесса доставки представлен на сайте компании. Для потребителей предлагается удобный график и возможность индивидуального подхода при доставке технических газов, цены на технические газы. Кроме того, компания предлагает услуги реализации газовых смесей.

Компания также решает вопросы оборотной тары, которая является дорогой, покупая ее у компаний и клиентов за 3000 тенге, если они соответствуют предъявляемым требованиям. У компании «Ихсан» также есть возможность проведения химических анализов газов, есть консультационный ресурс в виде «вопрос-ответ», где потребитель может задать любой вопрос и получить компетентный ответ.

Компания «Техногазсервис-Тау» и ТОО «ИхсанТехногаз» имеют лучшие ресурсы, такие как парк транспорта, предложение не только чистых газов, но и газовых смесей, широкий перечень дополнительных услуг, и у данных компаний приоритеты по способностям, связанные с опытом работы

Анализ цен показывает, что разница в ценах у различных продавцов составляет:

- по кислороду до 100% (от 700 тн до 1400 тн),
- по азоту - 10-30%,
- по аргону - 10-20%.

На размер цены влияет, включены ли услуги доставки в цену. Самые низкие цены у крупных компаний, в частности у «ИхсанТехногаз».

Сильные различия в цене не оказывают существенного влияния на конкурентоспособность компаний. Можно обнаружить тенденцию зависимости маркетинговых целей компании от стадии жизненного цикла развития предприятия. Так, компания ТОО «KisarTechnical» находится на фазе внедрения, то ключевой задачей становится увеличение числа новых клиентов и их привлечения. Для конкурентов с высокой узнаваемостью задача упрощается, т.к. о них осведомлены клиенты, имеют свою целевую аудиторию и пользуются популярностью среди потребителей.

Решение поставленной задачи возможно, если разрыв между осведомленными потенциальными потребителями и реальными клиентами не высокий. Но для ТОО «KisarTechnical» разрыв больше, и усложняется процесс повышения информированности по ряду причин:

- предприятие не имеет четкого позиционирования;
- рынок технических газов насыщен и находится на фазе зрелости, большое количество конкурентов;
- определенная часть потенциальных потребителей не имеют информации о компании ТОО «KisarTechnical».

Для потребителей, кроме ценовых факторов, более важны условия и время поставки технических газов. Для более точной оценки деятельности компании нужно определить границы деятельности на рынке технических газов.

На казахстанском рынке большинство компаний, которые производят и продают газы, занимаются строительно-монтажными работами и транспортными услугами, поэтому для них производство газов является сопутствующим видом деятельности. Вместе с тем, данные компании оказывают сильное влияние на компании, у которых основной вид деятельности производство газов. Поэтому наблюдается сильное влияние косвенных конкурентов, с одной стороны в связи с тем, что они предлагают сразу комплекс услуг, что часто является удобным для потребителей, также лучшие условия сервиса и доставки.

Ассортимент предлагаемых товарных групп и товаров показал, что прямые конкуренты предлагают только технические газы.

Косвенные конкуренты имеют широкий перечень как ассортиментных групп, так и позиций товаров, наибольший акцент делают на предоставление услуг, связанных со строительно-монтажными услугами и доставкой опасных грузов (таблица 1).

**Таблица 1. Сравнение конкурентных показателей организаций**

Параметр	Вес балла/ оценка	ТОО «KisarTechni- cal»	Прямые конкуренты		Косвенные конкуренты			
			ТОО «PCY-4»	Кислородный завод «ОКСИ- ПРОМ»	ТОО «Их- сан-Тех- ногаз»	«Кисло- род-Азок»	«AGC - AL- MATYGAS- COMPANY»	ТОО «Техно- газсервис- Тай»
1. Сроки нахождения компании на рынке	3 б.	1	1	2	3	1	2	3
1-2 года;	1	+	+			+		
2-5 лет;	2			+			+	
более 5 лет.	3				+			+
2. Наличие розничных точек/ распределительных центров	3 б.	-	-	-	3	-	-	-
1 в Алматынском регионе	1	-						
2 в Алматынском регионе	2							
Более 2 в Алматынском регионе	3				+			
3. Условия поставки	6 б.	3	3	3	6	3	3	6
самовывоз	1	+	+	+	+	+	+	+

Доставка по графику	2	+	+	+	+	+	+	+
Индивидуальный график	3				+			+
4. Ассортимент	12 б.	8	8	9	12	9	10	12
широкий;	6				+			+
средний;	5						+	
узкий;	4	+	+	+		+		
глубокий;	6				+			+
средний;	5			+		+	+	
узкий	4	+	+					
5. Сервис/ремонт	10 б.	5	4	5	10	6	7	10
Закачка газов	2	+	+	+	+	+	+	+
Продажа оборотной тары	1				+		+	+
Изготовление газовых смесей	2				+			+
Предоставление аренды оборотной тары	2	+	+	+	+	+	+	+
Химический анализ;	1	+		+	+			+
Монтаж газопроводов и техническое обслуживание	2				+	+	+	+
6. Реклама и сайт	4 б.	1	1	1	4	1	1	4
Сайт с полезной информацией о характеристиках, ассортименте;	2				+			+
с прайс-листами;	1	+		+	+			+
Информация о деятельности компании	1		+		+	+	+	+
7. Дополнительные услуги	3 б.	-	-	3	3	3	3	3
Разноплановые услуги	3			+	+	+	+	+
8. Привлекательность цен	2 б.	2	2	1	2	1	1	1
Низкий уровень цен	16	+	+	+	+			
Гибкая система ценообразования	16	+	+		+	+	+	+
Итого	макс. 43 б.	206.	196	246.	436	246	276	396

Сравнение конкурентных позиций компаний проведено на основании сбора данных, проводившегося посредством изучения бизнес-справочников и каталогов. Также были изучены сайты организаций.

Для анализа уровня обслуживания и уточнения некоторых характеристик производились звонки в компании.

Для сравнения использовалось 8 параметров:

1. сроки нахождения компании на рынке,
2. наличие розничных точек/распределительных центров,
3. условия поставки.

4. ассортимент,
5. сервис/ремонт,
6. реклама и сайт,
7. дополнительные услуги,
8. привлекательность цен [4].

В результате проведенной оценки можно сделать вывод, что две компании имеют лидирующее положение на рынке ТОО «Ихсан-Техногаз» и ТОО «Техногазсервис-Тау», это связано с тем что они предлагают широкий перечень услуг и товаров, предоставляют сервисные и строительно-монтажные услуги, большой опыт работы на рынке. Компания ТОО «KisarTechnical» имеет среди конкурентов предпоследнее место, что определяется ее небольшим опытом и узнаваемостью и узким перечнем услуг и товаров.

Для того, чтобы оценить, на что способны конкуренты, целесообразно определить их возможности, слабые и сильные стороны.

Сильные и слабые стороны конкурентов представлены в таблице 2.

**Таблица 2. Анализ сильных слабых сторон конкурентов**

№ п/п	Компании	Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Прямые конкуренты</b>			
1	Кислородный завод ОКСИПРОМ	Наличие лицензии на освидетельствование баллонов	Узкий перечень товаров и услуг
2	ТОО «PCY-4»	Охват Алматинского региона	Ограниченность ресурсов Ограниченный перечень товаров и услуг
<b>Косвенные конкуренты</b>			
3	<b>ТОО «ИхсанТехногаз</b>	Широкий перечень основных и дополнительных товаров и услуг Известность на рынке Наличие розничных точек в Каскелене и городе Удобный и информативный сайт Наработанная база клиентов Отлаженная логистика	Часть оборудования изношена
4	Кислород-Азот	Дифференциация за счет дополнительных товаров криогенных жидкостей Известность на рынке Наработанная клиентская база	Неширокий ассортимент услуг
5	AGC - ALMATY GAS COMPANY	Четкое позиционирование – специализация на пищевой промышленности Комплексный подход от заправки баллонов до их сервисного обслуживания	Узкая целевая аудитория
<b>Компания</b>			
6	ТОО «KisarTechnical»	Наработанная база клиентов	Узкий перечень товаров и услуг Ограниченность ресурсов Низкий уровень узнаваемости на рынке

Рассмотрев сильные и слабые стороны компаний конкурентов, можно отметить, что такие компании как ТОО «ИхсанТехногаз» и AGC - ALMATY GAS COMPANY имеют устойчивые конкурентные преимущества, основанные на том, что потребитель может получить комплекс услуг совместно с покупкой газов.

Компания «KisarTechnical» работает на рынке B2B, где выбор покупателя в основном базируется на рациональных соображениях, и решение о заказе принимается не отдельным частным лицом, а коллективом специалистов.

Рынок B2B (по сравнению с рынком B2C) характеризуется более сложным процессом принятия решения о закупке. Данный процесс:



- базируется не на эмоциях конкретной личности, а на научно-технических данных и объективных фактах;
- является более длительным;
- проводится предварительное исследование цен и поставщиков;
- практически во всех случаях проходят переговоры [5].

В связи с вышеизложенным, в конкурентной борьбе более важны функциональные показатели: наличие полного ассортимента газов и газовых смесей, возможности доставки в нужное время в нужном месте, обеспечение по необходимости комплекса услуг. Компания «Kisar Technical» не может предоставить в полном объеме представленный перечень, что снижает их показатели конкурентоспособности.

**Источники:**

1. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: «Альпина Бизнес Букс», 2007. - 398 с.
2. Информация по зарегистрированным юридическим лицам, филиалам и представительствам, из статистического бизнес-регистра, по областям Республики Казахстан (на 09.02 20154 г.) - Агентство Республики Казахстан по статистике, Астана
3. Рынок кислорода в Казахстане: экспорт, импорт, торговая статистика. Business Analytic Center.
4. Островская В.Н. Конкурентно-интеграционный бенчмаркинг как инструмент эффективного взаимодействия российских предприятий розничной торговли в период кризиса: монография. – М.: КноРус, 2009. – 350с.
5. Котлер Филип. Латеральный маркетинг: технология революционных идей. – М.: «Альпина Паблишерз», 2010.