

**Международная
Академия
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,
MANAGE YOUR BUSINESS,
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей магистрантов
специальностей «Менеджмент» и
«Финансы»**

**ХБА магистранттарының мақалаларының
жинағы**

**Collection of articles by Master Program
students**

Февраль 2014 г.

Алматы, 2014

УДК 005
ББК 65.290-2
У 66

Редакционная коллегия

Никифорова Н.В. - д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ
Елубаева Ж.М. - д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ
Закирова А.Т., к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» МАБ
Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ
Рамаданова Ф.С. – координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

Управлять собой - управлять бизнесом - управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы»- Алматы, Международная Академия Бизнеса – 152 с.

ISBN: 978-601-7470-19-7

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN: 978-601-7470-19-7

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2014

Содержание

<i>Автор</i>	<i>Название статьи</i>	<i>Науч.рук.</i>	<i>Стр.</i>
Абдулвагапова И.Н.	Антикризисное управление предприятием на основе концепции жизненного цикла	Алталиева А.А., к.э.н.	7
Абуталип М.Б.	Методика обеспечения критериев экономической безопасности региона	Ускеленова А.Т., д.э.н.	10
Алдабергенова С.Н.	Система контроллинга в инвестиционных проектах	Омаров Г.Б., к.э.н.	15
Алина А.Т.	Мотивация и стимулирование труда в управлении персоналом.	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	18
Амирханова Т.К.	Актуальные проблемы совершенствования методов оценки финансовой устойчивости для казахстанских предприятий малого бизнеса	Нургалиева К.К., к.э.н.	21
Аппоев Р.Ю.	Системный финансовый анализ предприятия как ведущий инструмент управления финансовыми ресурсами	Карибджанов Б.Б. к.э.н., доцент	25
Асылкожанова Д.А.	Организация и контроль маркетинга на предприятии	Смыкова М.Р., к.э.н, доцент	28
Ахметова Л.М.	Современное состояние брендинга в Казахстане	Дуйсенгулова Н.С., к.э.н., доцент	35
Ахметова Г.Е	Методологические подходы к оценке эффективности использования ресурсов на предприятии.	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	40
Бағашар Темирлан	Пенсионный аннуитет	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	44
Балташ Г.Д.	Условия развития конкуренции в фиксированных сетях телекоммуникаций	Кенжебаева Г.Ж.. к.т.н., доцент	47
Бегимова А.Б.	Управленческие модели в процессе управления современным предприятием.	Рахимбекова Ж.С., к.э.н.	51
Богомолова Е.А	Инновации как способность организации к модернизации и обновлению	Закирова А.Т., к.э.н.	54
Ботабаева Д.М	Система бюджетирования и контроль затрат	Омаров Г.Б., к.э.н.	57
Воронина Д.И	Анализ конкурентных сил и стратегий по М. Портеру	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	60
Дюсебаев Д.К	Проблемы оценки эффективности управления персоналом в современных условиях	Шалбаева Ш.Е., к.э.н, доцент	63

Анализ конкурентных сил и стратегий по М. Портеру

Для того, чтобы поддерживать свою рыночную деятельность в долгосрочной перспективе, организации необходима стратегия. Стратегический подход, в свою очередь, обязательно предполагает за собой оценку конкурентных сил, влияющих на организацию. С точки зрения Майкла Портера, профессора Гарвардской школы бизнеса и гуру в области изучения конкуренции, их существует всего пять. Это:

- новые конкуренты - новые игроки на рынке;
- существующие конкуренты;
- «конкуренты», предлагающие продукты-заменители;
- власть поставщиков;
- власть покупателей;

Появление новых игроков всегда доставляет беспокойство уже существующим. Но существует ряд факторов, ограничивающих деятельность новичков. К ним относятся: высокие издержки вхождения в отрасль, отсутствие сети дистрибуции, лояльность клиентов уже известным фирмам и др.

Угроза существующей на рынке конкуренции возрастает, когда конкурентов много или же они равны по силам. Также конкуренция может возрасти при следующих условиях:

- при низких темпах роста в отрасли;
- при высоком уровне постоянных издержек;
- при росте производственных мощностей;
- высокие входные барьеры;
- когда одна компания преследует какие-то серьезные стратегические цели, пытаясь завоевать большую часть рынка;

С точки зрения М. Портера, для эффективной деятельности каждой организации лучше найти свою «нишу», чем ввязываться в «ценовые войны» с конкурентами. На этом остановимся далее, когда будем говорить о конкурентных стратегиях.

Товары-субституты влияют на уровень конкуренции косвенно, т.к. один продукт может быть вполне заменен другим при увеличении его цены.

М. Портер был первым, кто заявил о покупателях как о конкурентах. Ведь постоянно требуя снизить цены и увеличить качество товаров и услуг, они неизбежно уменьшают прибыль компании.

Влияние покупателей зависит от следующих факторов:

- качество услуг;
- затраты на переключение;
- стандартизированность продуктов;
- прибыль, приносимая покупателем;
- особенно сильно влияние покупателей, осуществляющих наибольший закуп у компании

Поставщики также могут оказывать давление на участников рынка с помощью повышения цены и снижения качества на товары.

Сила влияния поставщиков растет, если:

- Количество поставщиков в отрасли незначительно;
- Ограничены объемы ресурсов, предоставляемые компанией-поставщиком;
- Возможны высокие издержки при переходе к другому поставщику;
- Отрасль не имеет значимой доходности для поставщика[1].

Для того, чтобы «бороться» со всеми пятью силами, компании необходимо иметь конкурентные преимущества.

Конкурентное преимущество – набор характеристик товаров и услуг фирмы или ее бренда, создающий определенное превосходство перед конкурентами. Оно может быть установлено при помощи внешних и внутренних факторов.

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно представляет собой ценность для покупателя за счет каких-либо уникальных свойств. Внешнее конкурентное преимущество может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно позволяет добиться меньшей себестоимости, чем у конкурента за счет улучшения технологий, оптимизации бизнес-процессов.

М. Портер представил 3 базовые конкурентные стратегии еще в 1980-м году в своей книге «Конкурентная стратегия». С тех пор они не теряют своей актуальности. Суть стратегий – выделиться среди конкурентов и не стать всем для всех, что обычно означает ничем и ни для кого. Портер выделил три вида стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование. При этом последняя делится еще на две: фокусирование на дифференциации и фокусирование на издержках.

Стратегия лидера по издержкам предполагает за собой минимальный уровень издержек в отрасли. Но не так-то просто стать самым экономичным предприятием. Для этого фирме требуется использовать новейшее оборудование и технологии, чтобы достичь максимальной автоматизации процессов.

Самый важный аспект данной стратегии по мнению М. Портера, это – эффект масштаба производства. За счет масштаба снижается уровень издержек, но при этом необходимо обслуживать все больше целевых сегментов.

Следует понимать, что низкие издержки не являются синонимом низкого качества и дешевизны. Имея должное позиционирование, фирма имеет все возможности продавать товар по той же цене, что и конкуренты, имея при этом более высокую прибыль от низкой себестоимости.

Для создания ценовых преимуществ практикуют:

- Снижение издержек на единицу продукции за счёт роста объемов производства, таким образом, достигается экономия на масштабе.
- Рациональное ведение дел, оптимизация внутрифирменных связей.
- Экономия на разнообразии при производстве различных продуктов.
- Интеграция распределительных сетей и оптимизация систем поставки;
- Филиальная сеть, которая за счёт удобного географического размещения фирмы, позволяет снизить себестоимость продукции за счет использования местных особенностей.

Применение этой стратегии дает компании следующие преимущества:

- защита от поставщиков;
- защита от покупателей продукции (они могут сбивать цены только до уровня цен конкурентов);
- препятствие для вступления на рынок конкурентов;
- выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.

Опасность данной стратегии состоит в том, что конкуренты всегда имеют шанс сделать издержки еще ниже. Это может быть вызвано более качественным маркетингом или более современными технологиями.

Дифференциация, исходя уже из названия, предполагает под собой отличия. Даже посредственный товар отрасли может стать «уникальным» в умах потребителей за счет грамотно представленного отличительного свойства продукта.

Данный вид стратегии позволяет фирме соз-

дать товар класса «люкс» и продавать его на много дороже, чем товары конкурентов.

Яркий пример стратегии дифференциации – автомобиль «Жук», выпускающийся в то время когда в США были популярны «красивые, большие и зачастую дорогие авто». «Жук» не подходил ни под какие рамки и быстро стал самым продаваемым автомобилем в США.

Дифференциация может осуществляться в различных формах или их комбинации:

- престиж дизайна или бренда;
- особая технология;
- функциональные возможности;
- условия обслуживания потребителей;
- дилерская сеть;
- другие параметры.

В этой ситуации у потребителей формируется лояльность определенной торговой марке, и продуктам, которые предлагает фирма, придерживающаяся стратегии дифференциации, становится нелегко найти замену.

Для приверженцев данной стратегии существуют и различные опасности:

- Большая разница в издержках с лидером отрасли – в таком случае позиционирование фирмы будет бессмысленным, компания утратит свою актуальность;
- Товар или услугу могут копировать конкуренты, – следовательно, компания может утратить свое уникальное преимущество.

При использовании стратегии дифференциации также необходимо внимательно следить за уровнем издержек, т.к. конкурент все же имеет возможность предложить аналогичный товар по более доступной цене.

Фокусирование состоит в том, чтобы удовлетворить специальные потребности узкого числа клиентов, т.е. сосредоточиться на своей «нише». Это стратегия, при которой предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей, или на ограниченную часть ассортимента продукции, или на специфический географический рынок. Фокусирование – есть прерогатива развития небольших фирм, т.к. не требует больших ресурсов. Стратегия фокусирования подразделяется на 2 части:

- Фокусирование на издержках, когда фирма может добиться более высокого конкурентного преимущества в рамках своего целевого сегмента;
- Фокусирование на дифференциации. Задача здесь – представить своей целевой группе товар с наиболее привлекательной стороны.

Проблема стратегии фокусирования заключается в том, что издержки для маленькой аудитории будут выше, чем издержки для всей

отрасли, также конкуренты могут найти свой узкий сегмент рынка в сегменте, где работает фирма [2].

Майкл Портер считает, что любая из этих стратегий дает компании конкурентное преимущество. Страшнее всего, если компания задержалась на полпути к выбору стратегии. В этом случае она будет постепенно терять долю рынка, будут расти ее издержки, что не позволит работать с крупными покупателями. Также компания не сможет ухватиться за узкие ниши и конкурировать с дорогой продукцией, которая обошла ее за счет дифференциации. При

выборе одной из базовых стратегий Портера очень важно представлять чего, в конечном счете, хочет добиться компания. Ведь стратегии фокусирования и дифференциации могут способствовать даже серьезному снижению дохода (но не прибыли). Все это ведет к тому, что при выборе стратегии действующей компании может понадобиться полноценная реорганизация, которая может повлечь за собой увольнения.

Базовые стратегии Майкла Портера являются классикой менеджмента и послужили основой для многих существующих стратегий.

Источники:

1. Портер Е. Майкл «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов»; Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБукс, 2005. сс. 37-67
2. Портер Е. Майкл «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов»; Пер. с англ. — М.: Альпина БизнесБукс, 2005. сс. 73-79.