

**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 слушателей  
магистерских программ МАБ  
специальностей «Менеджмент»  
и «Финансы»**

**ХБА магистранттарының  
мақалаларының жинағы**

**Collection of articles  
by Master Program students**

**Алматы, 2013**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**У 67**

**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

Арын А. — ст.преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

**У 67** Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

**ISBN 978-601-80340-8-4**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**

**ISBN 978-601-80340-2-2**

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

20.	Никитин М.М.	Модель управление взаимоотношениями с клиентами и партнерами	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	66
21.	Печенегин О.И.	Методы управления персоналом: преимущества и недостатки	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	69
22.	Рамаданова Ф.С.	Корпоративные университеты, как современная тенденция бизнес-образования	Калиева С.А., д.э.н, ассоц. профессор	71
23.	Руденко В.И.	Система снабжения республиканских государственных предприятий и государственных учреждений	Ахмедьярова М.В., д.э.н. профессор	75
24.	Слученкова М.Е.	Перспективы управления развитием малого и среднего предпринимательства в Казахстане	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	78
25.	Таирова Л.Е.	Особенности системы менеджмента в вертикально-интегрированных нефтяных компаниях	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	80
26.	Тен М.Э.	Внедрение системы «Total productive maintenance» как мера оптимизации оперативного управления производством на предприятии	Темирбекова А.Б., д.э.н., профессор	83
27.	Турсунова Т.И	Формирование культуры толерантности обучающихся вузов	Таяуова Г.Ж., Ph.D	81
28.	Хакимова А.З.	Современные методологические подходы к лидерству	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	91
29.	Цой Ю.Р.	Методы выявления конкурентных преимуществ в банке	Смыкова М.Р., к.э.н., доцент	93
30.	Шадиева А.Б.	Управление изменениями	Калиева С.А., д.э.н., профессор	98
31.	Янковская В.Т.	Особенности управления малыми группами на предприятии	Таяуова Г.Ж., Ph.D	101

## **ЧАСТЬ 2. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВОГО РЫНКА В КАЗАХСТАНЕ**

1.	Адырова Г.С.	Кәсіпорынның активтерін басқару стратегиясы	Шакбутова А.Ж., э.ғ.д., профессор	106
2.	Алисултанов Р.З.	Управление «сомнительными» кредитами	Садыкова Р.Б.	109
3.	Байниязова Д.Ф.	Современные тенденции построения бюджетной системы Республики Казахстан	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	111
4.	Калдарова А.Т.	Оценка кредитоспособности заемщика. Технология Data mining	Баишев Б.Т.	114
5.	Косдаулетов Б.Б.	Финансовые инструменты повышения конкурентоспособности компании	Интыкбаева С.Ж., д.э.н., профессор	117
6.	Куанышева А. Б.	Особенности разработки и реализации финансовой стратегии компании	Серикбаева Ж.Д., к.э.н., доцент	120
7.	Лизунова Е.И.	Сущность и классификация денежных потоков организации	Елубаева Ж.М., д.э.н., профессор	123
8.	Мищенко С.С.	Международный финансовый рынок и его влияние на экономику Казахстана	Джаксыбекова Г.Н., д.э.н. доцент	128

## Методы выявления конкурентных преимуществ в банке

Рост банковского сектора экономики Республики Казахстан в последние годы способствовал обострению конкуренции и обозначил необходимость формирования конкурентных преимуществ. За последнее время конкуренция между коммерческими банками заметно усилилась. Причиной этому послужило развитие реального сектора экономики и нежелание банков участвовать в финансовых спекуляциях со слишком высокими долями риска. Борьба за клиента приняла новый оборот: если в начале 1990-х гг. крайне малое число банков, которые решали вопросы удовлетворения потребностей потребителей в банковских услугах, исключали конкуренцию, то теперь мы имеем совершенно противоположную картину: рост конкуренции и как следствие поиск новых возможностей в развитии конкурентных преимуществ. Банки, постоянно пребывая в поиске необходимых для успешной деятельности новых пассивов, вынуждены предлагать потенциальным клиентам отличные от конкурентов условия предоставления услуги, причем отличие это может выражаться в чем угодно – в цене или каких-то иных качественных или количественных характеристиках: банки начинают вести конкурентную борьбу между собой.

Новый этап рыночных преобразований в экономике Казахстана требует усиления внимания к проблемам формирования в банках устойчивых конкурентных преимуществ, адаптированной, с одной стороны — к ресурсным возможностям банка, с другой — к внешним рыночным возможностям и ограничениям.

Банк как субъект отраслевого рынка, в процессе своей деятельности сталкивается с необходимостью противостояния конкурентам. Чтобы оно было успешным, необходимо своевременно выявлять предпосылки к изменению ситуации, объективно оценивать собственные возможности и потенциал соперников. Для стратегического планирования и эффективного позиционирования на рынке особую важность приобретает проведение конкурентного анализа, в основе которого лежит поведенческая концепция понимания сущности конкуренции как соперничества,

состояния. Особенностью конкурентного взаимодействия является его принудительный характер: в борьбу вступают все банки по мере приобретения ими статуса участника отраслевого рынка. Однако, обладая дифференцированными преимуществами, разрабатывая индивидуальные стратегии, они представляют различные степени угрозы друг для друга. Поэтому возрастает степень приоритетности задачи по выявлению непосредственных для банка соперников, обладающих близкой с ним конкурентной позицией.

На практике выделение прямых конкурентов среди рыночных субъектов затруднено разнообразием банковских продуктов и услуг. Тем не менее, это представляется возможным в рамках конкурентных групп определенного сегмента рынка, основным критерием выделения которых является перечень схожих характеристик, стремящихся в своей оценке к конкурентным преимуществам в пределах их границ и образующих потенциал для достижения лидерства [1].

Существующие методики выявления конкурентов, как правило, представляют собой оценку конкурентоспособности. Некоторые из них основаны на сравнении параметров деятельности участников рынка, оцененных экспертами, или сопоставлении информации, полученной по результатам опроса клиентов, что придает им субъективный характер.

Существует множество путей конкуренции стратегий: производственная, товарная, ценовая и т. п. Но в основе любой стратегии лежат (или должны лежать) конкурентные преимущества. Стратегическое управление можно определить как управление конкурентными преимуществами [2].

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую. к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара [3].

Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии банка [4].

Конкурентные преимущества позволяют предприятию иметь рентабельность выше средней для фирм данной отрасли или данного рыночного сегмента (что обеспечивается более высокой эффективностью использования ресурсов) и завоевывать прочные позиции на рынке. Считается, что преимущества предприятия обеспечиваются путем предоставления потребителям благ, имеющих для них большую ценность: за счет реализации продукции по более низким ценам (а может, и наоборот, по более высоким — для престижной продукции), предложения товаров более высокого качества или с набором услуг [5].

Практика подтверждает правильность тезиса о том, что стратегический подход при формировании конкурентных преимуществ сегодня необходим для быстрой адаптации банка в условиях насыщенных рынков, предъявляющих спрос на высоко дифференцированные банковские услуги, и усилившейся неценовой конкуренции,

формирующей соответствующие спрос и товарное предложение на рынках. Ценность стратегического подхода при формировании конкурентных преимуществ для банка состоит в том, что она концентрирует внимание на ключевых, долговременных факторах его успеха, концентрируя усилия на выработке наиболее важных для него долгосрочных ориентиров, связанных, прежде всего, с принятием стратегических решений.

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие [7].

Основные пути определения конкурентных преимуществ показаны на рис. 1.

В банковской сфере используют три стратегии создания конкурентных преимуществ.

Первая стратегия — это лидерство в цене. При данной стратегии выбирается путь, при котором банк постоянно занимается вопросами оптимизации издержек.

Дифференциация является второй стратегией создания конкурентных преимуществ.



Рис1.Определение конкурентных преимуществ [8]

При данной стратегии банк старается придать своему продукту что-то отличительное, необычное, что может нравиться покупателю и за что покупатель готов платить. Стратегия дифференциации направлена на то, чтобы выделить свои услуги или продукты и найти отличительные особенности. Для того, чтобы этого добиться, банку приходится выходить за пределы функциональных свойств продукта.

Третьей стратегией, которую фирма может использовать для создания в своем

продукте конкурентных преимуществ, является концентрация внимания на интересы конкретных потребителей.

В этом случае банк создает индивидуальный продукт специально для конкретных покупателей. Концентрированное создание продукта связано с тем что либо удовлетворяется какая-то необычная потребность определенной группы людей (в этом случае продукт фирмы очень специализирован), либо же создается специфическая система

доступа к продукту (система продажи и доставки продукта). Проводя стратегию концентрированного создания конкурентных преимуществ, фирма может пользоваться одновременно как ценовым привлечением покупателей, так и дифференциацией.

Как видно, все три стратегии создания конкурентных преимуществ имеют существенные отличительные особенности, позволяющие сделать вывод о том, что банки должны для себя достаточно четко определять то, какую стратегию они собираются реализовывать, и ни в коем случае не смешивать эти стратегии. В то же время следует отметить, что есть определенная связь между этими стратегиями, и это также должны учитывать фирмы при создании конкурентных преимуществ [9].

Большая часть казахстанских банков нуждается в определении своего места не только на рынке, но и на каждом из целевых сегментов, в выявлении наиболее перспективной банковской продукции и определении позиции на рынке, как продуктов, так и самого банка. Именно эти проблемы и помогает решать вопросы формирования конкурентных преимуществ.

При формировании конкурентных преимуществ банка следует учитывать следующие основные факторы:

- тенденции развития спроса и внешней среды (рыночный спрос, запросы потребителей, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах и т.д.);
- состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные банки-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;
- управленческие ресурсы и возможности банка, ее сильные стороны в конкурентной борьбе;
- основную концепцию развития банка, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Выбор и усиление конкурентных преимуществ является элементом процесса управления компанией на рынке. Исследование рынка направлено на выявление причин и условий возникновения конкурентных преимуществ [10].

Технология поиска состоит из трех стадий:

1. Локализация процесса поиска
2. Определение потенциальных возможностей роста для компании
3. Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.

Результатом работы каждой стадии является аналитическая информация, обеспечиваю-

щая руководство компании необходимыми данными для принятия решения о стратегии и тактике компании на рынке. Данные, полученные в результате маркетинговых исследований, используются руководством для разработки программ изучения особенностей конкурентных преимуществ, которыми обладают оценочные компании на рынке.

Процесс локализации поиска, как стадия в исследовании, необходим для уменьшения объема второстепенной аналитической работы каждого банка, в отдельности. Важно, получив первичную информацию, правильно очертить границы рассматриваемого рынка, выделить наиболее значимых конкурентов, диагностировать их цели и намерения. Это позволит оценочной компании целенаправленно формировать и реализовывать свою стратегию.

Локализация поиска включает в себя следующие процедуры:

- определение географических особенностей рынка;
- формирование списка конкурентов;
- диагностика целей и намерений конкурентов.

Для формирования видения положения оценочной компании на рынке необходимо определить, какие именно банки-конкуренты в наибольшей степени препятствуют реализации целей вашего банка. Используются различные приемы выбора. Полезность использования перечисленных приемов зависит от особенностей конъюнктурной ситуации на рынке и конкурентной позиции компании.

На первом этапе целесообразно провести выбор ближайших конкурентов, предлагающих аналогичные банковские продукты и услуги. Выводы, сформированные на основании этого выбора, будут касаться текущих, позиционных преимуществ, их нельзя рассматривать на отдаленную перспективу и тем более строить на их основе долгосрочную стратегию.

На следующем этапе необходимо осуществить выбор более мощных конкурентов в финансовом отношении, рыночная доля которых выше. Изучение данных конкурентов позволяет строить модели наиболее эффективного конкурентного поведения на рынке и разрабатывать средства их реализации (имитация поведения компании на рынке, поиск новых путей и т.д.).

Следующий этап - выбор компаний, обладающих значительной суммарной долей на рынке (суммарная доля рынка более 50%), определяющих основные тенденции и традиции оценочного рынка, как в регионе, так и в масштабе страны.

Далее целесообразно провести выбор всех возможных конкурентов. Кроме действующих компаний в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей перспективе появиться на оценочном рынке [11].

На последнем этапе нужно провести выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых компаний. Результаты анализа используются для определения стратегических конкурентных преимуществ.

Диагностика целей и намерений конкурентов включает в себя исследование целей и намерений конкурентов, позволяет определить степень их удовлетворенности текущей позицией на рынке, и также предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки сил [12].

Распознавание целей банков-конкурентов необходимо начинать с изучения целевых установок оценочной компании, а именно:

- стратегия на рынке (лидерская, следование за лидером и т.д.);
- имеет ли традиции в реализации целей (агрессивные продажи, использование других ресурсов),
- отношение к финансовым рискам,
- структура управления компании, кто принимает решение в компании,
- качества высшего управленческого звена компании.

Среди множества форм прямого и косвенного выражения целей и намерений конкурентов целесообразно выделить.

1. Заявления о предстоящих изменениях в деятельности компании.
2. Информация о действиях компании или его результатах постфактум.

3. Публичные мнения о развитии рынка.
4. Внешние проявления маркетинговой политики.
5. Действия, противоречащие прежним целям и традициям, сложившимся на рынке.

Эта информация является сигнальной для любой компании, работающей на оценочном рынке, и требует дополнительного анализа руководства компании. Она предназначена для подтверждения или опровержения предположений о возможном развитии конкурентной ситуации на рынке [13].

Маркетинговое исследование оценочных организаций на рынке оценки имущества и бизнеса позволяет:

1. выделить ключевые конкурентные преимущества на рынке оценочных услуг;
2. использовать полученные данные при разработке стратегии компании на рынке;
3. информировать потребителей оценочных услуг о критерии выбора оценочных компаний.

Достижение и удержание конкурентных преимуществ — это не только необходимое условия функционирования банка но и основная стратегическая цель каждой компании [14].

В Казахстане на современном этапе наблюдается не только процесс ужесточения конкуренции, но и копирование конкурентных преимуществ у банков-конкурентов. Такое слепое копирование приводит к тому, что потребитель не может точно понять, какие конкурентные преимущества имеет банк и чем отличается от банков конкурентов. Поэтому первоочередной задачей в стратегическом плане любого банка является четкое определение конкурентных преимуществ, на основе комплексного анализа внешней и внутренней среды и донесение их до целевой аудитории.

### Источники:

1. Портер М. Конкурентная стратегия. М., 2005
2. Саритх М. Конкурентоспособность: многоуровневый анализ. М.: 2004
3. Ламбер Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. СПб.: Наука, 1996. - 589 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: 2004
5. Азоев Г.Л., Челенков А.П, Конкурентные преимущества фирмы. - М.: ОАО «Типография НОВОСТИ», 2000. – 256с.
6. Беленов О., Долгих В.В. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность предприятий: Подходы, анализ, оценка. - Воронеж; Изд-во ВГУ, 2004 - 80 с.
7. Белоусов В.И. Анализ конкурентоспособности фирмы -2001- №5
8. <http://portal.vkgu.kz>
9. Виханский О.С. Наумов А.И. - Менеджмент - М.: Гардарики, 2003

10. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.
11. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. - М.: 1998.
12. Учет враждебности рынка при осуществление внешнеторговой деятельности, 2000. - №5. - С. 3
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: 1998
14. Томпсон А.А., Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999, 576 с.