

Алматы Менеджмент Университет



# МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей  
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

**НОУ “Алматы Менеджмент Университет”**

# **МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА**

**Сборник научных статей  
слушателей программы MBA**

**Выпуск 2**

**Алматы, 2015**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

### **Редакционная коллегия**

*Редактирование, подготовка к сборника к печати:*  
*Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке*

*Проверка работ на уникальность текста:*  
*Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA*

*Работа с авторами:*  
*Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA*  
*Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA*  
*Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA*  
*Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA*  
*Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана*  
*Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау*

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

**Менеджмент. Бизнес. Аналитика.** Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

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.

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

**УДК 005**  
**ББК 65.290-2**  
**М50**

**ISBN: 978-601-7021-55-9**

65	<b>СЕРИКТЕГИ Арслан Бейбитулы</b> МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Интернет страхование как перспективный канал продаж	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	241
66	<b>СМАИЛОВ Жаксылык Тулеуович</b> МВА-О-13-9 г. Астана	Направления повышения конкурентоспособности частной медицины инструментами государственно-частного партнерства	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	243
67	<b>СУЛЕЙМЕНОВ Марат Смагулович</b> МВА-МЗ-3-13 г. Алматы	Ожидаемый экономический эффект от предупреждения первичной инвалидизации населения РК вследствие офтальмопатологии	Курганбаева Г.А., к.э.н., доцент	248
68	<b>СУЛТАН Нурбек Султанулы</b> МВА-МЗ-1-13 г. Актау	Информатизация медицинских организаций Мангистауской области	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент; Бижан Б.А.	252
69	<b>СУЛТАНАЕВА Жулдыз Муратовна</b> МВА 0-13-6 г. Астана	Необходимость развития форм обеспечения возвратности кредитов в Казахстане	Байсеркеева С. С., к.э.н., доцент	255
70	<b>СЮЕ Цзюнь</b> МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Особенности моделей корпоративного управления	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	258
71	<b>ТАЗАБЕКОВА Динара Бимухановна</b> МВА-О-13-5 (SHU) г. Алматы	Changes in Hiring and Selection Process towards Online Recruitment	Алталиева А.А., к.э.н.	262
72	<b>ТАШТЕНОВА Шолпанай Оспановна</b> МВА-О-13-3 г. Алматы	Анализ фармацевтического рынка Казахстана	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	266
73	<b>ТОЙБАЕВА Назым Кумашевна</b> МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Выбор конкурентной стратегии	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	273
74	<b>ТОРАЛИЕВА Анар Сагынышевна</b> МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Разработка стратегии развития предприятия «Центр оценки имущества»	Козин В.А., ст. преп.	276
75	<b>ТОРАЛИЕВА Анар Сагынышевна</b> МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Теоретические и методологические основы стратегии развития предприятия	Козин В.А., ст. преп.	279
76	<b>ТУЛЕГАЛИЕВА Ажар</b> МВА-МЗ-2-13 г. Астана	Управленческие аспекты проблемы инвалидности в Казахстане и пути их решения	Куренкеева Г. Т., к.э.н., доцент	283
77	<b>УАЛИЕВА Алтынай Тулегеновна</b> МВА-О-13-6 г. Астана	Перспективы и основные направления развития паромных перевозок в Республике Казахстан	Султанбекова Г.К., к.э.н., доцент	288

## ВЫБОР КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ

На сегодняшний день конкурентная стратегия - это основополагающий стержень в управлении предприятием, которое должно обеспечивать устойчивый экономический рост и развитие компании, повышение конкурентоспособности производимой им продукции и оказываемых услуг. Простыми словами, это способ формирования заметности и значимости товара для покупателя. Заметность позволяет быстро и «безболезненно» увеличивать знание товара, а значимость товара вызывает желание купить продукт.

Помимо заметности и значимости товара, не менее важным является определение целевой аудитории, ведь в каждой конкурентной стратегии должна быть определена «своя» аудитория: со своими предпочтениями, ценностями и требованиями. Без подробно описанной целевой аудитории невозможно разработать эффективную стратегию конкурентной борьбы, так как невозможно угодить всем покупателям.

Если говорить о базовых методиках конкурентной стратегии, то существует две основополагающие модели конкуренции в отрасли: модель формирования предпочтения бренда и модель создания нового рынка (рис 1).



**Рисунок 1. Модель формирования предпочтения и модель создания нового рынка**

При использовании стратегии формирования предпочтения бренда компания должна стремиться стать более привлекательной для своего потребителя, более необходимой. При этом она должна поставить себя в один ряд с конкурентами, наделив свой товар более интересными и отличительными свойствами. При реализации данной стратегии потребитель становится важным и главным, так как он будет выбирать наиболее подходящий и близкий ему по ценностям бренд. К недостаткам такой стратегии можно отнести насыщенность категорий, высокую конкурентность и однородность товаров, что приводит к снижению лояльности у потребителя.

Но, несмотря на все имеющиеся недостатки и возрастающую сложность использования данной модели конкуренции, стратегию формирования предпочтения используют большое количество компаний, и у нее есть три вариации: лидерство в издержках, дифференциация и специализация, которые были созданы Майклом Портером на основании матрицы конкурентных стратегий (рис.2):

		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	Узкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
		3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

**Рисунок 2. Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера**

Три базовых стратегий конкуренции по Портеру:

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте, или дифференциация, означает создание уникального товара в отрасли;
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках, или ценовое лидерство, означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- Конкурентная стратегия фокусирования, или лидерство в нише, означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Данная классификация Портера предлагает выбрать компании тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара. После выбора ключевого направления конкурентной стратегии разрабатываются принципы стратегии, которые делятся на следующие этапы:

1. Предварительный этап. Анализ текущего положения компании в отрасли.
  - Шаг 1. Определение способа конкуренции;
  - Шаг 2. Определение целевого рынка;
  - Шаг 3. Точное определение конкурента;
  - Шаг 4. Разработка конкурентного преимущества;
  - Шаг 5. Разработка плана тактических действий;
  - Шаг 6. Написание политики конкурентной борьбы в отрасли.
2. Этап мониторинга, контроля и корректировок.

Важно не только завершить процесс стратегического планирования как этап планирования, но и определить следующие шаги по ее внедрению, контролю и внесению необходимых корректировок, которые необходимо делать с учетом текущей ситуации на рынке.

### Стратегия создания нового рынка

Данная стратегия позволяет конкурировать в отрасли путем создания нового рынка, что позволяет компании значительно дистанцироваться от конкурентов, превращая их в неактуальных игроков, создавая новый сегмент с новыми правилами, на котором она является единственным игроком и предпочитаемым лидером. Цель стратегии заключается в том, чтобы сделать всех игроков неопасными для компании. Главным в такой стратегии становится не потребитель, а компания, а в центре процесса разработки продукта становятся потребности потребителя, а не свойства товаров. Здесь основополагающими являются инновации, с помощью которых компания, создав инновационный продукт (категорию, рынок), меняет привычную схему потребления продукта, процесс покупки и использования товара. Таким образом, она управляет поведением покупателя, учит его правилам взаимодействия с товаром, формирует требования к качественному товару.

Для создания такой потребности компании необходимо исходить не от текущей ситуации на рынке, а от основных потребностей потребителей. Очень важным моментом, является ключевая потребность потребителя, которую он удовлетворяет, приобретая товар. Определив не более трех таких потребностей, необходимо оценить качество удовлетворения ключевых потребностей, причины неудовлетворенности товарами рынка. Проанализировав, ключевые потребности, можно определить слабые места всей отрасли, выявив те недостатки, которые не способен устранить ни один продукт. Основываясь на них, можно разработать новые выгоды, новые функции и образ категории, которая сможет победить текущий рынок.

К ключевым недостаткам данной стратегии можно отнести: во-первых, затратность методики, как в финансовом так и ресурсном понятии, ведь для выявления действительно ключевых и важных инсайтов потребителя необходимо провести не одно исследование, для того, чтобы понять истинные мотивы и привычки потребителей. Вторым, не менее важным и сложным в преодолении недостатком является то, что потребители рынков со временем привыкают к общим недостаткам и воспринимают минусы товаров как должное. Они могут даже и не представлять, что может быть лучше, по-другому. Поэтому, для выявления действительных ключевых мотивов необходимо проведение качественного анализа.

После того, как новый рынок придуман и продукт создан, важно соблюдать 4 принципа стратегии создания нового рынка (таблица 1):

**Таблица 1. Четыре принципа создания нового рынка**

Принципы	Описание
Заметность и запоминаемость	Первая цель коммуникаций — рост знания. Брендинг имеет важную роль, так как только бренд имеет может создавать новое и иметь долгосрочный успех.
Обучение	Учите потребителей правилам и нормам взаимодействия с новым рынком. Не научите первыми — это сделают ваши конкуренты.

<p>Инновации</p>	<p>Стратегия создания нового рынка неразрывно связана с инновациями и новыми технологиями. Не останавливайтесь развивать продукт, задавайте тон в отрасли. Если у компании нет таких возможностей — это не ваша стратегия.</p>
<p>Барьеры</p>	<p>На этапе создания нового рынка подумайте над барьерами входа в отрасль. Они важны и защитят вас от быстрых атак конкурентов. Патенты, закрытые технологии, уникальные поставщики могут продлить ваше преимущество еще на несколько лет.</p>

Но, не смотря ни на что, со временем любой новый успешный рынок или продукт все равно наводняется игроками, таковы правила рынка. И компания, при росте конкуренции может либо продолжать создавать новые и более привлекательные бренды, либо может перейти на стратегию создания предпочтения бренда.

В завершение следует отметить, что не бывает и не должно быть «серединных» стратегий, ведь компания, у которой отсутствует четкая конкурентная стратегия, заведомо теряет свои позиции и обречена на неэффективное функционирование в крайне неблагоприятной конкурентной ситуации. Такая компания теряет покупателей, заинтересованных в низкой цене, так как не способна предложить им приемлемую цену без потери прибыли, и, с другой стороны, она не может получить покупателей, заинтересованных в специфических свойствах продукта, так как не концентрирует усилия на развитии дифференциации или специализации. И как следствие, она теряет долю рынка, неэффективно управляет инвестициями и получает низкую норму прибыли, что в итоге ведет к банкротству.

**Источники:**

1. Как побеждать в конкурентной борьбе. [www.powerbranding.ru](http://www.powerbranding.ru)
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа конкурентов и отраслей Москва: Альпина бизнес, 2005
3. Разрабатываем стратегию конкуренции с нуля. [www.powerbranding.ru](http://www.powerbranding.ru)