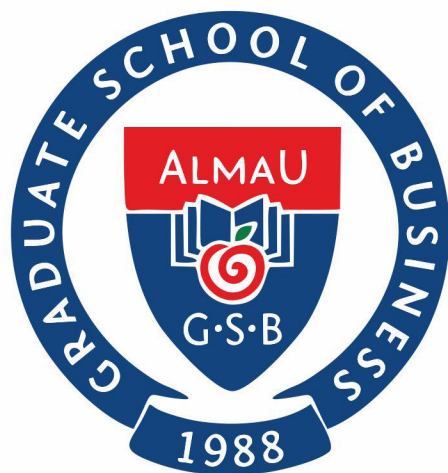


УО «Алматы Менеджмент Университет»



# 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

|    |  |                     |                   |  |     |
|----|--|---------------------|-------------------|--|-----|
| 72 | СЕРКЕЕВА<br>Айгерим Нурлановна         | МВА-О14-В           | Певнева Е.С.      | Совершенствование системы<br>налогового администрирование<br>предприятий в Республике<br>Казахстан                                   | 261 |
| 73 | СЕРМАНИЗОВ<br>Бахытжан<br>Кышпакбаевич | МВА-В14-<br>МШ      | Алталиева А.А.    | Развитие системы управления<br>персоналом: опыт СПК «Хамит»  | 263 |
| 74 | СМАКОВ<br>Бауржан Акпабаевич           | МВА-О-13-5<br>(SHU) | Mark Ellis        | Strategic management in the Eurasian<br>Bank JSC (Kazakhstan) and their<br>preferred strategic option                                | 267 |
| 75 | СЫЧЁВА<br>Карина Дмитриевна            | МВА-О14-В           | Леонтьева И.А.    | «Бренд мечты»: этапы построения<br>успешного бренда  | 271 |
| 76 | ТЕМИРБУЛАТОВ<br>Азат Муратович         | МВА-В15-<br>МА      | Байсеркеев О.Н.   | Диагностика системы управления<br>предприятием   | 274 |
| 77 | ТЛЕБАЕВА<br>Залина Канатовна           | МВА-О14-М           | Никифорова Н.В.   | Теоретические подходы к понятию<br>«Мотивация деятельности<br>работников»  | 277 |
| 78 | ТЛЕПОВ<br>Нурлан Серикович             | МВА-В14-М           | Певнева Е.С.      | Опыт внедрения бюджетирования<br>в ГКП на ПХВ «Мангистауская<br>областная больница»  | 282 |
| 79 | ТОЙБАЕВ<br>Ержан Муратбекович          | МВА-О14-М           | Никифорова Н.В.   | Управление<br>конкурентоспособностью<br>предприятия  | 286 |
| 80 | ТОКИШЕВА<br>Алуа Бахтыбековна          | МВА-О14-М           | Жумабаева М.Д.    | Управление денежными потоками<br>предприятия   | 289 |
| 81 | ТУЛЬЧИНСКАЯ<br>Юлия Олеговна           | МВА-О-13-5<br>(SHU) | G.Tayauova        | Divergence of Objectives in Strategic<br>Alliances as Reason for Subsequent<br>Failures  | 293 |
| 82 | ТУНГУШБАЕВА<br>Маржан Мухамедиевна     | МВА-О14-<br>ЗДР     | Яворская Ж.Х.     | Источники и методы набора<br>сотрудников в медицинской<br>организации  | 297 |
| 83 | ТУРДАЛИЕВ<br>Салауат Сулейменович      | МВА-О14-В           | Леонтьева И. А.   | Улучшение качества работы<br>логистических компании в<br>условиях кризиса  | 299 |
| 84 | ТУРЕБАЕВА<br>Лаура Жайшыпшиковна       | МВА-В14-М           | Исахова П.Б.      | Подходы к автоматизации<br>процессов бюджетирования на<br>предприятиях нефтедобывающего<br>сектора в условиях кризиса                | 302 |
| 85 | ТУРЕТАЕВ<br>Даулет Исабекович          | МВА-О14-М           | Султанбекова Г.К. | Применение ключевых факторов<br>успеха в нефтегазовой трубной<br>отрасли на примере компании ТОО<br>«Caspian Oiltech Services» (COS) | 305 |
| 86 | ТУРИХАНОВ<br>Болат Сағынович           | МВА-О14-<br>ДО      | Яворская Ж.Х.     | Поведенческие аспекты в<br>планировании трудового процесса   | 309 |
| 87 | УМУРЗАКОВА<br>Алмагуль Аркадьевна      | ЕМВА-О14-<br>РАНХ   | Бижан Б.А.        | Проблемы роста эффективности<br>управления нефтяными<br>компаниями в условиях<br>экономической нестабильности                        | 313 |
| 88 | УРМАНОВА<br>Марина Сергеевна           | МВА-О14-В           | Никифорова Н.В.   | Проблемы стратегического<br>планирования в системной<br>интеграции   | 318 |

## УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

Успешное функционирование и развитие казахстанского предприятия в текущей нелегкой, рыночной экономике требуют особенного подхода к формированию его конкурентной стратегии и эффективного управления. Если обратиться к теории, то множество современных работ в области стратегического менеджмента формулируют понятие конкурентной стратегии как некий свод правил и методов, которыми должна руководствоваться организация, в том случае если основной целью выступает достижение и поддержание конкурентоспособности компании в определенной отрасли.

Таким образом, конкурентная стратегия казахстанских компаний должна быть ориентирована в первую очередь на достижение конкретных конкурентных преимуществ, которые бы обеспечивали устойчивое, долговременное финансовое положение компании, а также помогли бы завоевать сильные позиции на рынке. При этом формирование и поддержание конкурентного преимущества необходимо проводить сквозь всю деятельность компании, которая связана с созданием, производством и реализацией продукции.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия - это обобщающее понятие, которое складывается благодаря совокупности различных факторов, которые воздействуют на все сферы данного предприятия. К числу этих факторов можно отнести: финансовую устойчивость, доходность компании, уровень механизации и автоматизации труда, доступ к рынку ресурсов и новых технологий, качество производимых товаров, масштабность проведения и внедрения НИОКР и т.д. Разработка эффективного механизма оценки в последующем управление конкурентоспособностью предприятия являются актуальной проблемой.

Так, например, для формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия требуется решения целого ряда задач, таких как:

- систематизация факторов, которые оказывают влияние на конкурентные позиции предприятия;
  - выявление основных показателей, которые отражают воздействие данных факторов на формирование конкурентных преимуществ;
  - установление количественных взаимосвязей выявленных показателей с уровнем конкурентоспособности предприятия;
  - определение целевых нормативов приращения конкурентоспособности на основе установленных взаимосвязей и использование инструментов управления, меняющих параметры деятельности предприятия.
- Для создания конкурентоспособного товара существует 5 основных законов, которых необходимо придерживаться, для эффективного управления своими конкурентными преимуществами.

**Закон №1: Следить за качеством продукта.** Взаимосвязь понятий конкурентоспособности и качества товара очевидна: высокое качество товара повышает конкурентоспособность, а низкое качество снижает данный показатель. Только необходимо четко понимать значение слова «качество товара».

Качество как фактор конкурентоспособности товара необходимо рассматривать с точки зрения целевой аудитории компании. Качественный товар не означает «лучший на рынке, совершенный во всем». Качественный товар — продукт, который наилучшим образом соответствует потребностям целевого рынка. Для одного потребителя «качественный товар» может означать «самый быстрый», а для другого «самый дешевый».

При создании конкурентоспособного продукта первым шагом следует изучить потребности целевого рынка и определить критерии, по которым потребитель считает товар качественным. Затем, создав «идеальный по качеству» продукт, следует на регулярной основе следить за соблюдением критериев качества, за эволюцией потребностей целевого рынка.

**Закон №2: Выбрать тип конкурентного преимущества.** Майкл Портер создал простую матрицу конкурентоспособности продукта, по которой компания может выбрать способ конкуренции в сегменте. Стратегия конкуренции будет задавать вектор развития долгосрочного конкурентного преимущества (Таблица 1).

Таблица 1. Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

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

Согласно матрице Портера, компания может выбрать один из трех возможных видов конкурентоспособности предприятия в отрасли: низкие затраты, уникальный товар или фокус на узкой рыночной нише:

Конкурентная **стратегия лидерства в издержках** или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;

Конкурентная **стратегия лидерства в продукте** или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;

Конкурентная **стратегия фокусирования** или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Какой вид конкурентоспособности продукта заложить в основу будущей маркетинговой стратегии, зависит от ресурсов, целей и возможностей компании. Проведя небольшой анализ сильных и слабых сторон своего товара, можно определить свойства, которые больше всего ценит целевая аудитория рынка. Сопоставив данные свойства с амбициями бизнеса и с возможностями предприятия, можно выбрать наиболее верную и эффективную конкурентную стратегию.

**Закон №3: Оценить конкурентоспособность.** После того, как определен способ конкуренции в сегменте и выявлены потребности целевого рынка, компании следует оценить текущий уровень конкурентоспособности своего продукта. Как его определить? В теории маркетинга существуют удобные методики оценки конкурентоспособности отдельного товара и всей продукции предприятия, рассмотрим самые популярные из них (Таблица 2).

**Таблица 2. Методики оценки конкурентоспособности**

| Метод оценки                        | Краткое описание  |
|-------------------------------------|---|
| SWOT-анализ                         | методика стратегического анализа, позволяющая оценить конкурентоспособность фирмы с точки зрения сильных, слабых сторон продукта; возможностей и угроз рынка    |
| Методика McKinsey / GE              | метод анализа, позволяющий определить наилучшие рынки для компании на основе оценки двух критериев: конкурентоспособность продукции и привлекательность отрасли |
| Модель 5 сил Портера                | методика оценки конкурентоспособности и устойчивости бизнеса с точки зрения факторов внешней и внутренней среды компании  |
| Многоугольник конкурентоспособности | методика определения сравнительного положения товара компании по отношению к ключевым конкурентам   |

Каждый метод оценки конкурентоспособности товара имеет свои преимущества и недостатки. Для того, чтобы выбрать наиболее подходящий вариант, следует попробовать каждый вариант. Перечисленные методы анализа конкурентоспособности являются лишь удобными инструментами, которые помогут взглянуть на продукт с точки зрения всего рынка, сравнить свой товар с продукцией конкурентов и выявить наиболее выигрышные свойства продукции.

Проводя оценку конкурентоспособности предприятия, надо помнить, что чем тщательней составлен анализ, тем проще будет определить эффективные меры по повышению качества продукта.

**Закон №4: Всегда повышать конкурентоспособность.** Повысить конкурентоспособность товара можно несколькими способами. Но следует учитывать, что мероприятия по повышению конкурентоспособности компании напрямую зависят от фазы **жизненного цикла товара**: чем моложе продукт, тем выше потенциальный уровень конкурентоспособности, который он может достичь.

Формирование конкурентоспособности продукта необходимо начинать с самой первой стадии ЖЦТ, но ключевые действия по росту конкурентоспособности следует внедрять на стадии роста кривой ЖЦТ. При использовании такой стратегии длительность стадии роста продаж будет максимальной. Другие рекомендации по повышению конкурентоспособности:

**Стадия внедрения.** Значимого повышения конкурентоспособности товара на стадии запуска не требуется, но рекомендуется подробно следить за уровнем удовлетворенности от пробных покупок, собирать первую обратную связь для того, чтобы в случае негативных откликов максимально быстро изменить характеристики продукта и повысить конкурентоспособность товара.

**Стадия роста.** На данной стадии требуются: программы и мероприятия по улучшению и развитию ключевых характеристик товара (еще вкуснее, натуральнее, больше), внедрение разнообразия продуктов, формирование входных барьеров.

**Стадия насыщения и спада.** На последующих стадиях ЖЦТ целесообразно выпуск новых улучшенных версий продукта, стимулирование частоты и длительности потребления продукта.

**Закон №5: Внедрить систему контроля.** После создания конкурентного товара следует наладить процесс управления конкурентоспособностью товара на рынке. Система управления конкурентоспособностью предприятия включает 4 последовательных этапа: мониторинг и анализ, актуализация стратегии, разработка тактических программ и контроль.

Мониторинг и анализ. Необходимо на постоянной основе отслеживать конкурентоспособность товара в отрасли. Каждый раз при появлении новых игроков проводить сравнительный анализ продуктов, отслеживать изменения в потребностях целевого рынка и следить за развитием технологий отрасли.

Актуализация стратегии. После анализа необходимо актуализировать тип конкурентной стратегии компании. Может возникнуть ситуация, в которой компании выгоднее изменить способ конкуренции.

Разработка тактических программ. После анализа конкурентоспособности всегда очевидными становятся слабые места продукта, на улучшение и укрепление которых следует предложить соответствующие маркетинговые программы.

Контроль выполнения стратегии. Контроль является важным этапом любого процесса стратегического планирования. Выполнение всех целей и программ по повышению конкурентоспособности необходимо отслеживать и корректировать.

Подводя итоги, можно прийти к заключению, что для успешной деятельности предприятия недостаточно наличие конкурентной стратегии и конкурентных преимуществ, но также важно управлять ими, своевременно реагируя на изменения рынка.

**Источники:**

1. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкуренция за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.
2. Портер М. Конкурентные стратегии: Анализ отраслей. [Пер. с англ. Квасюка И.В. и др.]. М.: Междунар. отношения, 1993- 895 с.
3. Конкурентоспособность предприятия (На материалах предприятий ЛПК и др. отраслей Зап. Урала и России): Тез. докл. X науч.-практ. конф., 16-17 июня 1992 г. / [Отв. ред. Новикова И.Н.]. Пермь, 1992.- 175 с.
4. Кравченко О.В. Проблемы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия /О.В. Кравченко, Е.В. Максимова.