

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*  
*Кайраларова 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**

26	<b>ӘЛІҚҰЛ Қанат</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Анализ необходимости реструктуризации компаний	Козин В.А., МВА	96
27	<b>ЖАЛИМБЕТОВ Тарас Каиржанович</b> МВА-В14-МАт г. Атырау	Предпосылки развития ИТ аутсорсинга в Казахстане	Джетписова А.Б., к.э.н., профессор	98
28	<b>ЖУМАШЕВА Захира Сраждиновна</b> МВА-0-13-6 г. Астана	Диагностика системности и эффективности менеджмента в организации: казахстанский опыт	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	101
29	<b>ИДИРИСОВ Болат Манатбекович</b> МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Тенденции развития казахстанского рынка услуг сотовой связи	Карибжанов Б.Б., к.э.н., доцент	104
30	<b>ИМАНГАЗИЕВА Нурбану Муратовна</b> МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Особенности разработки стратегии развития компании, осуществляющей свою деятельность в сфере услуг	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	106
31	<b>ИСМАИЛОВА Назым Мухамедияровна</b> МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Методы финансового анализа	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	109
32	<b>КАДЫРОВ Берик Шарметович</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Пути развития клиентской базы банка	Козин В.А., МВА	111
33	<b>КАИРБЕКОВ Исламбек Урумбаевич</b> МВА-О-13-1 (М) г. Алматы	Анализ и обоснование количественных параметров спроса на кредитование для МСБ и его тенденций	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	114
34	<b>КАЛТАЕВА Карлыгаш Рахманбердиевна</b> МВА-В-13-2 (MSM) г. Алматы	Система оценки персонала - быть или не быть?	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	121
35	<b>КАПАСОВА Жансулу Нурманалиевна</b> МВА-0-13-6 г. Алматы	Особенности формирования конкурентных преимуществ казахстанской консалтинговой компании	Таяуова Г. Ж., PhD	123
36	<b>КАРАЖАНОВА Куляш Мамбетовна</b> МВА-М3-1-13 г. Актау	Ресурсы и конкурентные преимущества как основные инструменты конкурентоспособности предприятия	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	125
37	<b>КАРИМОВА Салтанат Сайрановна</b> МВА-О-13-7 г. Алматы	Информационные технологии при принятии управленческих решений	Досалиев Б.А., к.э.н., доцент	127
38	<b>КАСКАБАСОВ Смет Сеитович</b> МВА-0-13-1(М) г. Алматы	Стратегическое развитие информационных систем АО «Казакхтелеком»	Ускеленова А.Т. д.э.н., профессор	121

## ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КАЗАХСТАНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

Конкурентоспособность предприятия любой отрасли базируется на существовании у этого предприятия ряда конкурентных преимуществ. М. Портер считает, что конкурентное преимущество появляется как результат способности компании производить для клиентов ценность, превышающую расходы на производство этой ценности [1, с. 3]. Ценность заключается в готовности потребителей платить производителю. Превосходной ценностью называют результат предложения потребителю таких же, как и у конкурента, выгод по более низким ценам или предложения по ценам выше, чем у конкурента, но уникальным по своим характеристикам.

Ж.Ж. Ламбен классифицирует конкурентные преимущества компании на два вида: внешние и внутренние [2, с. 277]. Внешним конкурентным преимуществом он называет преимущества, основанные на отличительных характеристиках продукции (услуг). При наличии таких конкурентных преимуществ компания выбирает стратегию дифференциации, опирающуюся на маркетинговые инновации компании, превосходство компании в удовлетворении ожиданий потребителей. Внутренними конкурентными преимуществами называют преимущества, основанные на превосходстве компании в части расходов на производство продукции (услуги), на управление компанией или продукцией. Внутренние конкурентные преимущества позволяют сформировать более низкую сумму себестоимости производства продукции (услуг).

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд считают, что компания, для повышения конкурентоспособности должна придерживаться стратегии, которая направлена на предоставление того, что потребитель воспринимает как наивысшую ценность: хорошую продукцию по более низкой цене или наилучшую продукцию по большей цене [3, с. 44].

Использование основных конкурентных стратегий (дифференциация и доминирование по издержкам) консалтинговыми компаниями имеет свои особенности. Особенности обусловлены тем, что возможности консалтинговых компаний стать лидерами отрасли в области расходов - ограничены. Это обусловлено тем, что предоставление консалтинговых услуг базируется на привлечении высокооплачиваемых специалистов (коуч, тренинг и пр.). Помимо этого консалтинговые услуги отличаются высоким уровнем контакта с клиентами, то есть от степени участия потребителя зависит конечная производительность и качество консалтинговой услуги. Так, например, потребители могут пройти тренинговую программу, но в будущем не использовать полученные навыки. По этой причине, мы считаем, что для консалтинговых компаний наиболее целесообразным будет использование стратегии дифференциации, которая предполагает, что консалтинговая компания и ее продукт обладает уникальными особенностями, которые представляют ценность для клиентов.

В научной литературе мы нашли большое количество трудов, авторы которых описывают основные источники формирования конкурентных преимуществ компании. Но при этом теме механизмов, которые обеспечивают достижение и сохранение устойчивости конкурентных позиций компании, уделено очень мало внимания.

Большинство казахстанских консалтинговых компаний работает без определенной стратегии конкурентного преимущества. При неразвитости казахстанского рынка консалтинговых услуг, доверия к консалтинговым компаниям, самой культуры получения консалтинговых услуг казахстанские компании часто смешивают две стратегии и допускают ряд ошибок.

Необходимо понимать, что казахстанский потребитель ориентирован на получение конкретного, осязаемого, гарантированного результата, а особенности предоставления консалтингового продукта не дает гарантии получения этого результата. Часто в стремлении привлечь как можно большее количество потребителей менеджеры консалтинговых компаний «забывают» упомянуть об этой особенности продукта. В качестве «хоть какой-то» гарантии получения результата консалтинговые компании привлекают известных не в Казахстане зарубежных тренеров (коучей), консультантов. Стратегия повышения внешних конкурентных преимуществ в условиях неразвитости консалтингового рынка приводит к следующим последствиям:

- потребители, оплатив высокую цену за продукт, имеют большие ожидания ценности. Не получая ожидаемый уровень ценности, потребители отказываются от дальнейшего сотрудничества с консалтинговой компанией и становятся источником имиджевых потерь для компании;
- потенциальные потребители отказываются от услуг консалтинговой компании, так как не понимают ценности продукта и делают выбор в пользу более низких по цене услуг.

Таких последствий можно избежать, если придерживаться базовых правил формирования и реализации конкурентной стратегии. Так, для достижения конкурентных преимуществ консалтинговым компаниям необходимо регулярно проводить оценку потребительских предпочтений, анализировать спрос на рынке консалтинговых услуг, оценивать популярность казахстанских специалистов в той или иной отрасли. Стратегический

анализ является неотъемлемой частью достижения конкурентных преимуществ в любой отрасли, в том числе на рынке консалтинговых услуг.

Ряд зарубежных ученых доказали, что позитивное восприятие качества консалтинговых услуг оказывает положительное влияние на поведение потребителей после получения услуги. Так, например, А. Парасураман, В. Зейтамл и Л. Берри выявили большую зависимость между пониманием особенностей, ценности предоставляемых консалтинговых услуг и желанием потребителей сотрудничать с компанией, давать хорошие рекомендации о консалтинговой фирме [4, с. 199]. Также они получили доказательства о существовании взаимосвязи между восприятием ценности и 4-мя направлениями поведенческого поведения: лояльность, склонность к переключению, желанием заплатить большую сумму и положительными рекомендациями.

Число исследований, которые посвящены взаимосвязи воспринимаемой ценности (качества) и количества привлеченных новых потребителей - невелико. При исследовании этого направления, мы нашли работы, которые основаны на базе данных PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Эти исследования демонстрировали взаимосвязь между маркетинговыми переменными, качеством предоставляемых консалтинговых услуг и прибылью консалтинговых фирм. Согласно этим исследованиям, консалтинговые компании, которые предлагают услуги превосходного качества, в которых потребители понимают ценность и особенности продукта, достигают значительных темпов развития, увеличивают свою долю на рынке.

Менеджеры консалтинговых компаний понимают концептуальную связь между полезностью услуги и долей компании на рынке, связывая это с тем, что удовлетворенные клиенты «распространяют позитивные устные коммуникации (word-of-mouth), благодаря которым привлекаются новые потребители» [5]. Но нет понимания того, что зачастую эффект роста присутствия на рынке консалтинговых услуг, эффект от высокой результативности (полезности, качества) продукции проявляется в долгосрочном периоде.

Таким образом, конкурентоспособность казахстанских консалтинговых компаний может основываться лишь на возможности устанавливать взаимовыгодные, доверительные и долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Эта способность консалтинговых компаний будет наиболее продуктивным конкурентным преимуществом, которое позволит консалтинговой компании достичь устойчивого рыночного лидерства. Это превосходство легко выражается в числовых экономических показателях.

К детерминирующим факторам, которые определяют способность консалтинговой компании формировать и развивать долгосрочные взаимоотношения с клиентами, следует относить: объективное восприятие результативности консалтингового продукта, возможность диверсифицировать консалтинговые услуги (рисунок 1).



**Рисунок 1 - Детерминирующие факторы, влияющие на долгосрочные взаимоотношения с потребителем консалтинговых услуг**

Обеспечение технической полезности (качества) в консалтинговом бизнесе связано с предоставлением уникальных умений, которые позволяют предлагать потребителю услуги в конкретной, узкой области. Функциональная полезность определяется эффективными методами взаимодействия с потребителем, которые обеспечивают высокий уровень интеграции работы тренера (консультанта) и потребителя.

Таким образом, при формировании стратегических конкурентных преимуществ, консалтинговые компании должны сосредотачиваться на формировании и развитии уникальных знаний и навыков, которые позволяют предлагать потребителю высокое техническое качество консалтинговой услуги со ссылкой на особенности консалтинговых продуктов. С другой стороны, консалтинговые компании должны повышать качество процессов взаимодействия с потребителями, обеспечивая уникальное функциональное качество консалтинговых услуг. От уровня интеллектуального потенциала консалтинговой компании, а также привлекаемых специалистов зависят возможности диверсифицировать линейку консалтинговых услуг.

**Источники:**

1. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. - 2011. - 383 p.
2. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг. М.: Экономикс, 2013. - 432 с.
3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.
4. Parasuraman A., Zeithaml V. Service Quality. Marketing science institute. Cambridge, Massachusetts, 2014. - 773 p.
5. Rust R.T., Zahorik A.J. Return on Quality: Making Service Quality Financially Accountable. Journal of Marketing, Vol. 59, April, 2011, pp. 58-70.