

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



## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Сегодняшние реалии нашей жизни таковы, что информационные технологии стали неотъемлемой частью нашей повседневной жизни. Причем настолько огромной ее частью, что мы перестали представлять себе жизнь без них. Без ежесекундного доступа в Интернет, к любимым страницам соцсетей, к разным средствам онлайн коммуникаций, позволяющим нам поделиться с друзьями своим настроением, мыслями, чувствами, фотографией сияющего солнца за окном офиса, которое, возможно, скроется через минуту и не появится ближайšie пару недель... Мы привыкли поддерживать связь с близкими, друзьями, коллегами и даже начальством в любое время дня и ночи. Кроме всем давно известной всемирной паутины, роль которой сузилась всего лишь к обеспечению транспорта ко всем привычным для нас ресурсам, за всем этим стоят петабайты данных и миллионы высокопроизводительных серверов. Все эти системы давно изучили каждого из нас и знают, кто мы и что мы [1]. Что же стоит за этими высокоинтеллектуальными и высокопроизводительными системами? Команды высококлассных специалистов, не менее профессиональных менеджеров, которые не столько предугадывают наши будущие, еще несуществующие потребности, но и сами создают их.

Сегодня весь мир, в том числе и Казахстан, столкнулись с очень неоднозначной ситуацией на рынке информационных технологий. До некоторого времени условия развития рынка формировались несколькими топовыми игроками (такими как Cisco Systems Inc, Juniper Networks и т.д.), производителями высокопроизводительного оборудования пакетной передачи данных, которые задавали тон в направлениях развития рынка.

Главной тенденцией, определяющей развитие рынка информационных технологий, был ежегодный экспоненциальный рост количества передаваемого трафика [2, 3], который был все более и более чувствителен к качеству сетей передачи данных и их пропускным способностям. Качество сетей передачи данных подразумевало высокоинтеллектуальные сети т.н. «нового» поколения (NGN – New Generation Networks), способные распознать разные типы данных (видео, голос, веб-трафик, электронную почту и т.д.) и обеспечить им необходимое качество передачи. Иными словами – все для того что бы потребитель услуг связи был «счастлив» – быстро загружал картинки высокого разрешения и смотрел онлайн видео в телевизионном качестве – не задумываясь при этом сколько миллионов долларов вложил его провайдер в обеспечение этого «счастья». Бизнес заказчики исчисляли свои потребности в наращивании производительности и скоростей передачи данных, свято веря в расчетные статистические данные требовательных к каналам передачи данных приложений. Пакетные вендоры формировали политику развития информационных систем каждой компании, от малого бизнеса до огромной транснациональной корпорации, от мелкого мобильного оператора в стране с развивающейся экономикой до международного транзитного оператора связи. Каждая компания имела четкую прописанную стратегию развития в области IT, будучи полностью уверенной, что эта стратегия обеспечит успех ее бизнесу на десятки лет вперед.

Однако сети нового поколения становятся сетями прошлого, так и не успев стать сетями настоящего. Мир шагнул в век глобализации. Физическое местоположение инфраструктуры перестало иметь значение. Да и вообще наличие инфраструктуры отошло на второй план. Все существующие стратегии развития основанные на, теперь уже повсеместно называемых «устаревшими технологиями» передачи данных, потеснили т.н. Облака (Cloud) и облачные сервисы. Требовательные бизнес-приложения корпораций обрели новое название «Приложения убийцы» (Killer Application [4]). Новомодные термины «цифровая экономика», «цифровой бизнес», «цифровой оператор связи» и «цифровая трансформация бизнеса» уверенно шагнули в жизнь, взорвав даже самые стойкие умы, заставив мировое сообщество всерьез задуматься над риторическим вопросом «быть? или не быть? и если быть, то в каком виде?».

Отныне условия развития диктуют не поставщики оборудования, а крупные потребители этого оборудования. Каждый крупный оператор услуг информационных технологий на рынке (Deutsche Telekom, AT&T Inc, Amazon.com, Inc., Google Inc. и т.д. [5]) принял решение большую часть своих капитальных затрат отныне отнести в операционные расходы. Теперь внутри таких компаний создают собственные R&D (research and development) департаменты и требуют отныне поставлять для их нужд оборудование только с открытыми кодами, основанное на открытых стандартах и архитектурах. Разработка же интеллектуальной оболочки для них отныне выполняется их собственными разработчиками, под их собственные бизнес-требования и предлагаемые заказчикам цифровые услуги. Однако гонка за производительностью до сегодняшних дней была основана на проприетарных (закрытых) протоколах и чипсетах производителей оборудования... Каждый старался закрыть архитектуру и «патентовать» свои технические разработки... Кто победит на мировом рынке? Почти наверняка Заказчик. Что же будет происходить на казахстанском рынке? Ответ не так очевиден...

Системная интеграция в Казахстане больше не может оставаться в стороне от происходящего в мире. Рынок информационных технологий Казахстана больше не замкнутый мир со своими законами и

тенденциями. В условиях всемирной глобализации рынок информационных услуг в Казахстане уже сегодня чувствует усиливающуюся конкуренцию со стороны мировых игроков, которые пользуясь «эффектом масштаба» могут позволить себе продавать услуги по более интересным для небогатого казахстанского бизнеса ценам. Бизнесу в Казахстане придется подстраиваться под новые реалии. И чем быстрее придет это понимание, тем лучше. У нас до сих пор даже в стадии проектов нет никакой законодательной базы по использованию Интернета и о регулировании вопросов электронной коммерции.

Условно рынок информационных услуг принято делить на три сегмента – физические лица (B2C), бизнес заказчики (B2B) и провайдеры услуг связи (B2SP). Бизнес заказчики в свою очередь делятся на – малый, средний бизнес и большие корпорации. У каждого из этих сегментов свои потребности. Однако потребности рынков малого и частично среднего бизнеса, физических лиц в целом схожи – главный определяющий фактор выбора услуг для них – это решения, обладающие как можно большим функционалом при минимальной цене. Потому они скорее относятся к непростому, с точки зрения бизнеса, рынку ритейла [6]. Основными потребителями информационных услуг остаются крупные бизнес-заказчики и провайдеры услуг связи. Согласно исследованиям структуры казахстанского рынка информационных услуг, проведенным IDC, основные доходы участники рынка получали и продолжают получать от продажи оборудования и лицензионного программного обеспечения (Рисунок 1).



**Рисунок 1. Структура выручки участников казахстанского рынка услуг по версии рейтингового агентства RAEX [7]**

И это при том, что рынок связи по всем параметрам с 2013 года имеет отрицательные тенденции... Т.е. инвестиции в оборудование и программное обеспечение продолжают, в то время как доходы сокращаются. Очевидно, что реализация чьих-то планов по вложениям в развитие информационных технологий несколько запоздали, и инвестиции грозят никогда не окупиться. Мировые тенденции так же говорят о снижении доходов при росте инвестиций в инфраструктуру (Рисунок 3).

Готов ли казахстанский рынок принять удар? Скорее нет, чем да.

Спрос на услуги системной интеграции базируется на потребностях заказчика. Но исходя из всего вышесказанного, заказчик, к какому бы сегменту он ни относился, находится в прострации. С одной стороны, на него давят реалии – перспективы сокращения операционных расходов за счет глобализация вычислений и минимизация клиентских устройств (не секрет, что давно сотруднику стало не обязательно «сторожить рабочее место», ответить на любой запрос, который с вероятностью 99,999% попадет к нему в электронном виде, можно из любой точки мира, имея планшет, сотовый телефон и доступ в Интернет). С другой – в сознании управляющего компанией лежит понимание многозначных сумм инвестиций, сделанных в ИТ, которые нужно окупить. Акционеры ждут возврата инвестиций.

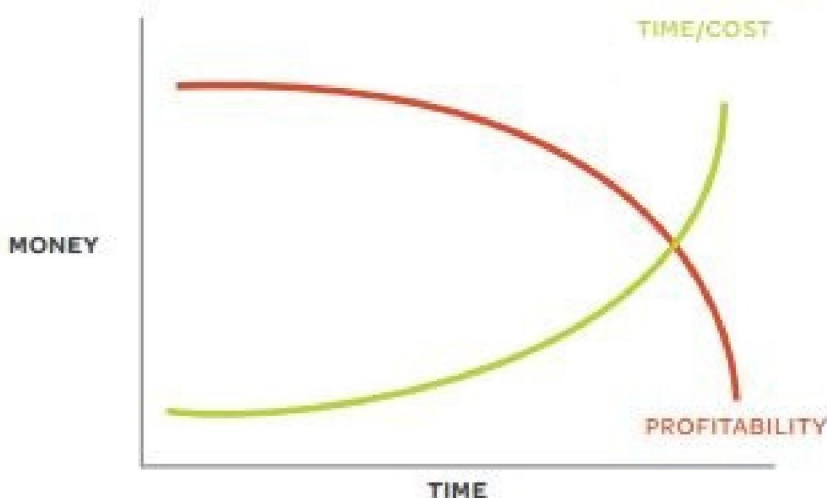
Главный же потенциал системного интегратора – техническая экспертиза и опыт персонала, позволяющие помимо продажи «железа» поставлять дополнительные услуги консалтинга, интеграции, технической поддержки и обучения. По законам мирового рынка – интеллектуальная составляющая – самая большая ценность компании, т.к. ее не просто скопировать конкуренту. Т.е. самая дорогая. Опыт каждого технического специалиста уникален, а команды в целом – неповторим. Однако менталитет казахстанского рынка таков, что материальные активы обладают большей стоимостью, чем нематериальные. Любая



**Если исключить дистрибуцию, то главным заказчиком IT-продукции является государство**  
 Отраслевая структура доходов участников рейтинга по итогам 2014 года



Рисунок 2. Отраслевая структура доходов участников казахстанского рынка услуг по версии рейтингового агентства RAEX [7]



Source: TM Forum, 2014

Рисунок 3. Инвестиции в информационные технологии и доходы от них [8]

интеграция должна сопровождаться крупными поставками оборудования. Даже скорее наоборот – крупные поставки оборудования могут сопровождаться услугами интеграции. При этом, как правило, оценивать свои интеллектуальные услуги выше 10% от стоимости этого оборудования на нашем рынке считается дурным тоном. По данным IDC, сегмент дополнительных услуг в Казахстане составляет и того меньше – 8% от общей структуры рынка.

Кроме того, казахстанский интегратор – это, как правило, компания, созданная под реализацию каких-то среднесрочных проектов, с целью получения хороших дивидендов инвесторами и владельцами на очень привлекательном со всех точек зрения рынке. По завершению проекта компания или находит новые проекты, или перестает существовать. Одни проекты тянут за собой другие, аналогичные, в похожих заказчиках, компания обрастает персоналом, опытом, имиджем, партнерами и за несколько лет развивается в полноценного игрока на рынке. Руководитель такой компании, как правило, бывший менеджер по продажам с техническим образованием, т.е. бывший технический специалист, который очень редко задумывается о менеджменте, конкурентоспособности, рынке и т.д. А владелец компании – скорее финансист, которым руководит желание зарабатывания денег. Данные о состоянии рынка, которым располагают принимающие решение по дальнейшему продвижению компании люди, говорят о том, что рынок продажи оборудования имеет стабильный рост и не имеет никаких тенденций к снижению.

Однако мировые тенденции говорят [9] о том, что рынок насытился оборудованием, производители оборудования перестраиваются под новые реалии и переводят свои активы с производства в сервисы. Сокращение объемов производства с большой долей вероятности в скором времени приведет к его удорожанию, как это было с уходящими в прошлое технологиями кабельных сетей. Если казахстанский рынок не переориентируется – он будет вынужден продолжать инвестиции в и без того дорогое оборудование...

Таким образом, можно сформулировать следующие основные проблемы стратегического планирования компании системного интегратора в Казахстане:

- Отсутствие четкого понимания направлений развития рынка услуг Казахстана;
- Глобализация рынка информационных услуг;
- Ориентация на достижение целей и задач краткосрочного периода;
- Отсутствие управленческих процедур;
- Низкие управленческие компетенции руководящего состава;
- Отсутствие четких статистических данных о состоянии рынка.

Владелец бизнеса обязательно должен учитывать их и максимально быстро приспосабливаться к происходящим изменениям, а также внедрить такую организацию в компании, которая позволит максимально быстро принимать и претворять в жизнь решения.

**Источники:**

1. Glen Ragoonanan and Gorkem Yigit, «NFV, IMS/VoLTE and WebRTC: transforming to next-generation communication services», Analysys Mason, июнь 2015 г.
2. Кабалин В. Рынок IT: снова в тренде. Журнал «Эксперт РА Казахстан» «Итоги рейтинга 2012 года».
3. Акопянс А. Растет и не меняется. Журнал «Эксперт РА Казахстан» 28 ноября 2011 г.
4. Пресс-релиз компании IBM от “The digital service provider”, ноябрь 2014 г.
5. Michael Wade. Digital Business Transformation. A conceptual Framework. June 2015.
6. Данные «Казахстанской Ассоциации IT-Компаний»
7. Кабалин В. Ледниковый IT-период. Журнал «Эксперт РА Казахстан» от 17 июня 2015 г.
8. Dr. Jim Metzler. Transforming to a digital business. November 2014.
9. The digital dilemma: Telecoms firms prepare for the future. “The Economist”, February 2015.