

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

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

АНАЛИЗ НЕОБХОДИМОСТИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ КОМПАНИЙ

Сначала необходимо определиться с понятием реструктуризация.

Restructuring – это изменение структуры чего-либо, а латинское слово *structura* – буквально понимается как порядок, строение, расположение. Мы определяем компанию как структуру состоящую из нескольких (как минимум) элементов, которые соединяются между собой различными видами связей. Кроме этого, необходимо учитывать, что компания сама является элементом отраслевой системы и окружения.

Таким образом, можно сформулировать понятие реструктуризация в следующем формате: Реструктуризация – это изменение существующего порядка элементов в системе и надсистеме для улучшения эффективности деятельности компании и получения большей доходности [1].

Реструктуризация охватывает следующие сферы изменений:

1. Перемещение, изменение, удаление элементов системы предприятия.
2. Изменение типов и видов связей в системе предприятия.
3. Перераспределение функций с внутренних элементов предприятия на внешние.
4. Изменение позиции и видов связей в надсистеме предприятия.
5. Изменение модели управления предприятия.
6. Изменение организационной структуры предприятия.
7. Изменение сфер деятельности, продуктовой стратегии и клиентской базы.

Основными причинами реструктуризации являются:

1. Падение доходности предприятия.
2. Кардинальные изменения в надсистеме.
3. Падение спроса и рост предложения
4. Жесткая высокотехнологичная конкуренция.

Конечно, это далеко не полный перечень причин реструктуризации, поскольку здесь перечислены только наиболее часто обозначаемые. На самом деле, в компаниях, которые серьезно занимаются анализом и прогнозированием собственного бизнеса, причинами реструктуризации будет являться выбранный руководством наиболее оптимальный прогноз финансово-хозяйственной деятельности. Исходя из этого прогноза, и будет осуществляться реструктуризация. То есть, в данном случае реструктуризация будет являться результатом расчета и позиционирования компании в будущем с точным прогнозированием доходности. Это, безусловно, один из главных вариантов.

Но существует и второй вариант, при котором не будет никаких расчетов и прогнозов. Будет просто ориентация на клиента и соответственно реструктуризация компании будет происходить так часто, как часто будет меняться структура спроса клиентов. При этом в первом случае прогнозирование структурных изменений связано с определенной товарной группой или комплексом услуг, а во втором случае товар и услуги не имеют вообще никакого значения, а вся структура мгновенно перестраивается под удовлетворение любого спроса клиентов.

Это означает, что имеют место два противоположных подхода к необходимости реструктуризации компании.

Первый подход характеризуется особенностью, при которой компания пытается выстроить внешнюю среду (надсистему) под себя, естественно, во главу угла ставя будущие требования клиента к продукту. Зачастую клиент обладает скрытым спросом и даже не догадывается, какой товар с какими характеристиками и уровнем сервиса ему будет необходим в будущем. То есть при первом подходе появляется потребность в обучении и воспитании лояльности в клиенте. Первый подход имеет отличительную черту, при которой компания вынуждена активно выстраивать внешнюю и внутреннюю среду под выбранные ею стратегические интересы. При этом используются самые разнообразные инструменты, вплоть до политических, экономических и военных. Живым примером является политика США на современном этапе.

Второй подход характеризуется совершенным пассивом компании по отношению к внешним элементам и направлен только на получение конкретного сигнала от потребителя. После получения этого сигнала внутренняя среда компании перестраивается для оптимального удовлетворения нужд компании. Основы этой технологии реструктуризации заложил в своих работах Стаффорд Бир. По его технологии компания представляет собой очень гибкий механизм перестраиваемый под нужды клиента с максимально возможной скоростью, при этом соблюдая максимальное качество исполнения заказа [2]. Второй подход реализуется на предприятиях с японской моделью управления (Toyota, Daewoo и др.).

Вот два противоположных подхода, которые являются причинами реструктуризации. Соответственно эти подходы и определяют количество изменений, качество, скорость протекания изменений и их эффективность.

Естественно, существуют промежуточные варианты, стимулирующие третий подход, но, как правило, наи-

более эффективен только один из подходов, поскольку позволяет концентрировать ресурсы в нужное время в нужной точке.

В данном случае описан системный подход к реструктуризации. Если рассмотреть операционный подход, то здесь тоже существует несколько вариантов реструктуризации:

1. Интеграция в отрасль (вверх, вниз, по горизонтали)
2. Аутсорсинг производственных функций
3. Создание партнерских отношений на базе производственного «облака».

Интегрированные холдинги стараются создать, полностью отраслевую цепочку, от добычи сырья, вплоть до конечных точек продаж (P&G, General Electric и др.). Конечно, интеграция является основной причиной операционного характера.

В случае, когда причиной является необходимость в аутсорсинге производственных функций, применяется реструктуризация с дроблением компании на отдельные юридические лица или передача функций другим юридическим лицам. Эта необходимость возникает по причинам сложности управления, высоким затратам и низкому качеству исполнения функций.

В современном мире сотни предприятий специализируются на инновациях в отдельной взятой функции или деталях, материалах и комплексах услуг. Поэтому буквально каждый месяц кто-нибудь изобретает что-нибудь высококачественное, опережающее существующие модели. В этих условиях создание в рамках одного предприятия принципиально нового продукта практически невозможно, поскольку его элементы устаревают ещё на стадии проектирования. Поэтому реструктуризация необходима прежде всего для создания передового комплексного продукта и его совершенствования.

С финансовой точки зрения, причиной реорганизации предприятия является необходимость в повышении его Market Value Added (добавленной рыночной стоимости). Для достижения этой цели используются следующие методы:

1. Разделение компании на несколько юридических лиц.
2. Поглощение компанией других юридических лиц.
3. Слияние компаний.
4. Банкротство предприятия.

При разделении компаний на несколько юридических лиц происходит выделение высокодоходных и перспективных элементов системы. Соответственно, поглощаются, как правило, компании, обладающие перспективой роста или необходимые для интеграционно-го комплекса. Слияние компаний необходимо для увеличения доли рынка и, как правило, связано с ростом влияния компании на рыночную ситуацию. Банкротство предприятия предполагает избавление от неперспективных и малопродуктивных элементов.

Выводы. Существует несколько категорий реструктуризации:

1. Стратегические, связанные с позицией компании на рынке:
 - связанные с доминанцией элемента (компания) в надсистеме (мировая экономика, регион, государство, отрасль);
 - пассивное отношение к надсистеме и необходимость изменения по сигналам внешней среды.
2. Операционные, связанные с продуктом и процессами его создания:
 - необходимость в интеграции;
 - необходимость в аутсорсинге;
 - необходимость в создании партнерского «облака».
3. Финансовые, связанные с увеличением рыночной стоимости компании:
 - дробление компании;
 - поглощение компанией других предприятий;
 - слияния компаний;
 - банкротство компании.

Для правильной и своевременной реструктуризации компании необходимо понимать: условия реструктуризации, потребность в ней, способ реструктуризации и ожидаемый экономический эффект. Правильно проведенная реструктуризация всегда обеспечивает качественный скачок в развитии компании.

Источники:

1. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 3. С. 76-81.
2. Stafford Beer. Platform for Change, Designing Freedom, Heart of Enterprise
3. Stafford Beer. The Brain of The Firm (Перевод на русский язык: Бир, Стэффорд. Мозг Фирмы).

ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ИТ АУТСОРСИНГА В КАЗАХСТАНЕ

В настоящее время тема аутсорсинга обсуждается активно, что указывает на актуальность данного исследования в казахстанской практике. В связи с постоянно увеличивающимся объемом оцифрованной информации и увеличением внедрения информационных технологий (ИТ) в бизнесе, возникает острая необходимость эффективного управленческого подхода при принятии решений по вопросам поддержки ИТ и привлечения аутсорсинговых услуг.

Как показывает бизнес-исследование, в международной практике функции вспомогательных служб в области финансов, маркетинга, юриспруденции, ИТ-сервиса, делопроизводства выполняют аутсорсинговые компании [1].

В казахстанской практике элементы аутсорсинга замечаются на отдельных предприятиях, но пока не имеют широкого охвата. Так, например, бурное развитие ИТ отрасли, ориентированное на международный опыт, непременно приведет к использованию аутсорсинговых услуг на казахстанских предприятиях. Мы считаем, что к тем или иным методам аутсорсинга необходимо уже присматриваться сейчас, так как понимание трендов и происходящего поможет более эффективно реагировать на предлагаемые варианты аутсорсинговых услуг.

Основные тренды на ближайшие два года для казахстанского бизнеса в ИТ-отрасли, по мнению вендоров – поставщиков ИТ-услуг и ИТ-менеджеров крупных нацкомпаний, это переход к облакам и развитие аутсорсинга, работа с большими данными – BigData, мобильность, бизнес-трансформация (изменение подходов в ведении бизнеса с учетом современных ИТ). Все эти тенденции вполне бытуют с мировыми. Нашли они отражение и в госпрограмме «Информационный Казахстан – 2020» [1].

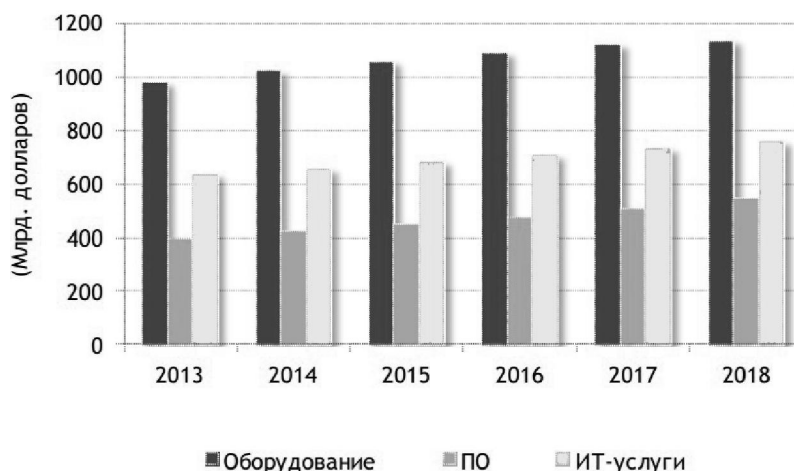
По данным J'son & Partners, в 2011 году доход от рынка ИТ-услуг в Казахстане составил \$750 млн. Но уже в 2012-2014 годах суммы, выделяемые на развитие ИТ-сектора, увеличились до \$1 млрд, прогнозирует международная консалтинговая компания.

На сегодняшний день в большей степени услугами ИТ-аутсорсинговых компаний пользуется малый и средний бизнес (до 50 пользователей). Пока лишь около 10% от всех компаний казахстанского сектора МСБ отдают свою ИТ-инфраструктуру на внешнее обслуживание. Крупные компании предпочитают иметь собственные ИТ-департаменты [4].

Поддержка малого и среднего бизнеса со стороны государства, проекты и реализация в Казахстане «электронных» платежей и услуг, все это предполагает увеличение ИТ в малых и средних компаниях, количество которых непременно возрастет. Как следствие, это вызовет интерес к аутсорсингу, как наиболее экономичному решению вопроса о технической поддержке ИТ.

В то же время Министерство индустрии и новых технологий РК прогнозирует ежегодный рост рынка ИТ-услуг. В качестве факторов роста указываются увеличение госинвестиций в отрасль и стимулирование инвестиций со стороны частного бизнеса, а также увеличение казахстанского содержания в расходах на ИТ-услуги. [4].

На мировом же рынке тренды расходов на услуги ИТ-аутсорсинга более, чем оптимистичны.



Источник: IDC, IDC Worldwide Black Book, Q2 2014

Если смотреть на Казахстан с точки зрения прогнозов в целом на мировые тренды, то можно также увидеть некоторые уже приходящие к нам параллели.

В своей работе «10 трендов ИТ аутсорсинга в перспективе 2014» Стефани Овербай приводит:

1. Развитие и внедрение машин, работающих на робототехнических технологиях, что позволяет автоматизировать множество процессов, которые на данный момент выполняются людьми. И это соответственно приведет к радикальному эффекту в ИТ и среде ИТ аутсорсинга.

Запуски новых заводов в Казахстане, различные проекты в рамках ФИИР, модернизации существующих крупных предприятий, все это подталкивает на пересмотр моделей поддержки ИТ, так как в некоторых областях автоматизации нет специалистов в стране.

2. Развитие гибридной модели аутсорсинга и инсорсинга, в связи с глобализацией бизнеса, приводит к комбинированию объединенных сервисов и аутсорсинга под общую модель управления.

В крупных компаниях Казахстана, особенно в иностранных, уже практикуется комбинированная модель аутсорсинга и инсорсинга, и подход также требует постоянного совершенствования, поскольку управление аутсорсинговыми услугами менее прозрачно, нежели инсорсинговыми.

3. Увеличение инсорсинга в компаниях, которые пользовались ранее полностью услугами аутсорсинга, для удобного управления и ведения собственного операционного контроля сервисами.

Развитие малого бизнеса в Казахстане влечет за собой желание улучшения контроля за предоставляемыми сервисами, что создает прецедент для инсорсинга.

4. Интеграция сервиса в домашних условиях. Директор консультационной компании Information Services Group (ISG) Луис Котни считает, в аутсорсинговых моделях клиенты теряют контроль для эффективного управления сервисами, поскольку услуги предоставляются удаленно. Клиенты признают, что возможности внутренней твердой интеграции сервисов обеспечат лучшие гибкость и знания о требованиях бизнеса поставщиками услуг.

5. «Облака спускаются на землю». Есть небольшие сомнения о том, что «облачные» технологии несколько приостановились, но в то же время, бизнес имеет определенные затруднения в управлении такими ИТ-сервисами эффективно. Один из ключевых моментов - это применение метриков, которые помогли бы определить возвращение инвестиций, и быстрота развертывания среды. Поставщики «облачных» технологий будут адаптировать свои предложения с требованиями бизнеса с большей осторожностью и изучением рынка.

Не развит этот рынок технологий в мире и находится в стадии роста, не говоря о Казахстане, но в перспективе облачные технологии нужно рассматривать как вариант решения тех или иных задач.

6. Договора будут обязывать сотрудничество между поставщиками услуг. Почему ранее они не могли выполнять обособленно? Мультиаутсорсинг легально будет требовать совместных действий для достижений общих целей. Прогнозируется увеличение договоров о кооперации поставщиков на операционном уровне.

Это будет актуальным в Казахстане, когда аутсорсинг будет предлагать широкий ассортимент услуг, пока же в основном предлагается инфраструктурный аутсорсинг (поддержка компьютеры + серверы) и подсчет оплаты также ведется по количеству единиц техники. Аутсорсинг услуг девелопмента никак не сотрудничает с инфраструктурным аутсорсингом на данное время.

7. Уменьшение цен на консультационные услуги. Аутсорсинговые компании предлагают «легкие» консультационные услуги для клиентов, прежде чем они создадут крепкие отношения для финансовых обязательств.

Эта тенденция в Казахстане также существует.

8. «Индия идет за инфраструктурой». В мире Индия имеет репутацию предоставления аутсорсинговых услуг в области программирования. «Fersht of HfS Research» прогнозирует увеличение предложений индийских компании в области инфраструктуры. Индийские компании в Казахстане работают с иностранными компаниями, а казахстанские компании не прибегают пока к услугам программистов из Индии.

9. «Большие договора становятся меньше. Маленькие договора становятся больше». Прогнозируется, что крупные договора будут расчленяться на маленькие, тогда как множество небольших договоров станут средними.

10. Усложнится управление. В связи с необходимостью адаптации глобальных бизнес услуг и увеличивающейся их сложностью, а также различиями портфолио поставщиков, управление станет критичнее, чтобы контролировать выполнение, риски, соответствия. С этой точки зрения, многие компании столкнутся с необходимостью найма более опытных и обученных ресурсов для решения этих вопросов.

Последние два тренда в Казахстане будут актуальны через определенное время, когда рынок аутсорсинга будет достаточно развитым. На основании анализа статистики и природы аутсорсинговых услуг мы считаем, что в Казахстане имеется огромный потенциал для реализации идей на этом рынке.

Несмотря на многочисленные пессимистические прогнозы по развитию аутсорсинга на рынке ИТ Казахстана, необходимо выделить основные предпосылки его роста:

1. Увеличение расходов на большинство ИТ-услуг.

2. Уменьшение самостоятельных разработок программного обеспечения внутри организаций.

3. Увеличение оплаты услуг сторонних организаций и специалистов, связанных с информационными технологиями.
4. Доступность зарубежных аутсорсинговых услуг.
5. Влияние динамики мирового тренда в области ИТ-технологий в Казахстане.

Источники:

1. Поляков В., Щенин Р. Мировая экономика и международный бизнес. http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/world_econom/13.php
2. ИТ-отрасль в Казахстане стабильно прибавляет в весе. Forbes, N33, Май, 2014, http://forbes.kz/process/technologies/v_rejime_ojidaniya
3. Stephanie Overby «10 IT Outsourcing Trends to Watch in 2014», Jan 17, 2014 <http://www.cio.com/article/2378979/outsourcing/10-it-outsourcing-trends-to-watch-in-2014.html>
4. Stephanie Overby "Does a Hybrid Offshore IT Outsourcing Model Make Sense for Your Company?", Dec 6, 2013 <http://www.cio.com/article/2380395/outsourcing/does-a-hybrid-offshore-it-outsourcing-model-make-sense-for-your-company-.html>
5. Марите Любинайте. ИТ-аутсорсинг в Казахстане: лебедь, рак и «доширак». <http://profit.kz/articles/1712/IT-autsorsing-v-Kazahstane-lebed-rak-i-doshirak/>
6. Агентство Республики Казахстан по статистике www.stat.gov.kz
7. IDC World Black Book, Q2, 2014