

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

Содержание

№	Автор	Группа	Научный руководитель	Название статьи	Стр.
1	АБДУМАНАПОВ Бахтияр Маратович	ЕМВА-О14- РАНХ	Козин В.А.	Технология смены модели управления предприятием	9
2	АБЕУОВ Данияр Муратович	МВА-О14-В	Певнева Е.С.	Государственно-частное партнерство (ГЧП) в реализации инфраструктурных проектов в странах, входящих в ЕАЭС	13
3	АГМУРОВ Азамат Закерияевич	МВА-О14-М	Досалиев Б.А.	Эффективность управления нефтегазовыми предприятиями	17
4	АККУЛОВА Айнагуль Толепевна	МВА-О14- ЗДР	Байсеркеев О.Н.	Маркетинговые исследования спроса и предложения на примере медицинского рынка (Республиканский диагностический центр)	19
5	АЛЕКЕШОВА Гулжанар Бисенбаевна	МВА-О14-М	Никифорова Н.В.	Анализ эффективности функционирования системы управления цепями поставок	22
6	АРЫНГАЗИЕВ Нурлан Уланович	ЕМВА-О14- РАНХ	Курганбаева Г.А.	Стратегия и стратегические решения: практика лидеров	25
7	АСАНХАНОВ Кайрат Кожабекевич	МВА-В14-М	Куатбаева Г.К.	Алгоритм диагностики управления нефтегазовым предприятием на примере оценки документооборота	30
8	АСҚАРОВ Берік Асқарұлы	МВА-О-13-8	Тултабаев С.Ч.	Прикладной подход к рекламе	33
9	АСКАТОВА Гульшат Мейрамбековна	МВА-В14- MSM	Бижан Б.А.	Депозитная база исламского банка как потенциал роста	35
10	АХМЕТОВ Алымжан Абсаттарұлы	МВА-В14- МПП	Куренкеева Г.Т.	Влияние факторов внешней среды на развитие компании ТОО «Казына Жер Ltd»	38
11	АХМЕТСАДЫКОВ Мират Еркінбекович	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Пути вывода инновационного продукта на зарубежные рынки	41
12	БАЗАРБАЕВ \ Бауыржан Токмаганбетович	МВА-В14-М	Байсеркеева С.С.	Управление затратами на предприятиях нефтедобывающей отрасли	44
13	БАЙМАНАСОВ Ардак Капалович	МВА-О14- ДО	Косолапов Г.В.	Совершенствование оплаты труда на предприятии	48
14	БАҚЫТБЕК Руслан Бақытбекұлы	МВА-О14-М	Карибджанов Б.Б.	Модернизация АЗС: причины и проблемы	50
15	БАХТИЯРОВ Асылбек Нурланович	МВА-О14- МАг	Певнева Е.С.	Конкурентоспособность предприятий как основа развития производственно-хозяйственной деятельности	52
16	БЕЙСЕБАЕВ Анвар Аскарлович	МВА-В14-М	Молдашева Г.Б.	Применение аутсорсинга в управлении казахстанской компанией	55
17	БЕЛЫХ Павел Александр	ЕМВА-О14- РАНХ	Куренкеева Г.Т.	Роль информационной безопасности в коммерческом банке	61

СТРАТЕГИЯ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ: ПРАКТИКА ЛИДЕРОВ

Растущая вовлеченность Казахстана в мировую экономическую систему вследствие происходящих интеграционных и глобализационных процессов приводит к усилению влияния внешних факторов. Кризисные явления в мировой экономике, нестабильность на финансовых и фондовых рынках, резкие колебания конъюнктуры на сырьевых рынках, а также геополитические изменения последних лет - все это формирует те факторы, которые оказывают сильное влияние на экономику Казахстана.

Новые экономические реалии и вызовы диктуют необходимость для казахстанских компаний выработки высокоадаптивной системы планирования своей деятельности. И менеджмент ведущих казахстанских компаний переосмысливает данный факт не только с позиции повышения своей конкурентоспособности, а также и как жизненно важное условие для выживания и дальнейшего своего развития.

Особенностью казахстанской бизнес-практики является активное использование зарубежного опыта в области менеджмента, причем в отдельных отраслях экономики по уровню развития менеджмента казахстанские компании весьма преуспели, опередив большинство своих соседей из постсоветского пространства уже в середине 2000-х годов. В первую очередь это касается представителей финансового и банковского сектора, телекоммуникаций и нефтегазовой отрасли [1].

В то же время, успехи прошлых десятилетий были в значительной мере обусловлены благоприятными для экономики факторами и сложившейся конъюнктурой на рынке минеральных ресурсов - в первую очередь, углеводородного сырья. В то же время в условиях кризиса и растущей неопределенности важная роль отводится умелому распоряжению имеющимися ресурсами, поиску новых драйверов роста и эффективному планированию.

Актуальность данной тематики обусловлена важностью рассмотрения вопросов и подходов стратегического управления в казахстанской практике. Может ли влиять качественное стратегическое управление и планирование на развитие компаний, повышая их эффективность? Формируют ли тренды и векторы развития в соответствующих отраслях стратегические решения ключевых игроков рынка?

Мы предполагаем, что ответ на оба вопроса скорее утвердителен. И, по нашему мнению, это одинаково относится как к квазигосударственному, так и частному секторам экономики.

Собственно планирование как таковое представляет собой управленческий процесс, состоящий из различных стадий. Оно может иметь долгосрочный (5-10 лет), среднесрочный (2-5 лет) и краткосрочный (до 1 года) характер. А под стратегическим планированием, в общем и целом, большинством исследователей понимается процесс определения целей и путей развития организации по их достижению [2].

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов, основу для управления членами организации. Успешное стратегическое планирование учитывает анализ рыночной конъюнктуры и места предприятия на нем. Также оно должно исходить из определения своих конкурентных преимуществ [3].

По мнению большинства исследователей, следует учитывать не только целостность стратегических планов, но и гибкость, чтобы при изменении внешних и внутренних факторов, организация могла изменить направление своего развития в рамках общей стратегии, т.е. использовать различные стратегические альтернативы [4].

Практика казахстанских предприятий показывает, что в большинстве случаев, несмотря на серьезные достигнутые успехи, система стратегического планирования все еще находится в состоянии становления [1]. Отдельные компании, используя стратегические решения в период становления экономики независимого Казахстана, действительно добились впечатляющих результатов. В то же время, мы видим, что даже крупные и системообразующие предприятия были повергнуты новыми экономическими реалиями кризисного периода, начавшегося в 2007 году.

Это ярко продемонстрировали примеры крупных отечественных застройщиков, девелоперов и ритейлеров. Многие бывшие на слуху компании ушли в небытие или сильно сдали свои позиции, перестав расти и развиваться. Даже банковский сектор, развитием которого всегда так гордился Казахстан, будучи в авангарде по внедрению систем менеджмента и корпоративного управления в Казахстане, показал нам ряд стратегических просчетов в области управления ликвидностью и рисками.

Собственники и менеджмент отечественных предприятий вошли в этап переосмысления своих целей, а также поисков путей их достижения, что приводит их к важности понимания качественного стратегического планирования как залога дальнейшего развития. Дальнейшему формированию данной тенденции способствует восприятие предприятия в аспекте целостной и обособленной системы, основанной также на обновлении целевых приоритетов с учетом интересов как собственников и менеджмента предприятия, так и его сотрудников [5].

Это связано с разработкой управленческих технологий, которые позволили бы планировать деятельность

организаций (в первую очередь, больших) в динамичных условиях современного рынка. Поэтому со стратегическим планированием связана одна из генеральных линий развития менеджмента, направленная на системное овладение управленческой практикой, новых механизмов и инструментов, более сложных и открывающих новые возможности для бизнеса.

Рассматривая отечественную практику, следует рассмотреть примеры успешных казахстанских компаний и роли стратегического управления и принятия стратегических решений в их развитии. Причем в исследовательских целях мы решили провести такое рассмотрение на примере VI Group - крупной частной компании и лидера строительного рынка Казахстана. А также лидера телекоммуникационной отрасли - национального оператора Казахтелском, который представляет собой группу компаний с государственным участием в составе нацхолдинга ФНБ «Самрук- Казына».

Компания VI Group является одним уже из признанных лидеров строительной отрасли нашей страны. Об этом говорят результаты деятельности компании, которая занимает 10,2% от общего объема строительного рынка РК. В 2015 году компания вошла в Top Global Contractors - 250 крупнейших застройщиков мира, в этом рейтинге она первая и единственная из Казахстана. В рейтинге 200 крупнейших компаний страны она на 15-ом месте. В 2016 году оборот VI Group составил порядка 268 млрд. тенге, увеличившись в 10 раз за последние 8 лет [6].

Благодаря чему компания добилась столь впечатляющих результатов? Компания развивается по принципу холдинга, для управления которым в свое время была образована единая управляющая компания. Однако ввиду изменения структуры заказчиков, компания применила такое стратегическое решение, как разделение на две холдинговые группы - VI Group Construction и VI Group, работающие одна с тендерными проектами, вторая – с девелопментом. Ее основной владелец Айдын Рахимбаев, он же председатель совета директоров, является бессменным лидером и задает основной вектор стратегического развития всей группы компаний.

В компании сложная и многоуровневая система стратегического планирования. Каждый год проводятся сессии стратпланирования, цель которых ежегодная коррекция общей стратегии развития компании.

Одной из стратегических целей на ближайший период является укрепление лидирующей позиции на рынках Астаны и Алматы. В среднесрочной стратегии компании - рост в регионах РК и выход на рынок России на 2017-2020 годы. Одна из ключевых стратегических и индикативных целей декларируемых компанией - это вход в топ-100 мировых застройщиков [7].

VI Group развивает свою деятельность, как в Казахстане, так и за его пределами. Холдинг представляет собой гибкую организационную структуру. Все производственные активы сконцентрированы в бизнес-единицах, которые осуществляют самостоятельное управление проектами. Холдинг объединяет такие известные в Казахстане бренды, как Казахдорстрой, Автодор НС, VI Village, BIG Elite и другие.

В 2011-2013 годах компания выделила для себя основные стратегические направления развития своего бизнеса. Это гражданское строительство дорог и промышленное строительство. Отдельно было выделено направление девелопмента - управление и эксплуатация объектов, а также производство строительных материалов.

В качестве конкурентной модели поведения на рынке компания выбрала для себя стратегию взаимодействия и сотрудничества, что подтверждается публичными заявлениями главы компании Айдына Рахимбаева: «Наша стратегия - это долгосрочные доверительные отношения с подрядными организациями». «Взаимодействие и эффективное партнерство – это важнейшие элементы стратегии компании, которая видит свое будущее в аутсорсинге и максимальной передаче реализации объектов VI Group наиболее добросовестным конкурентоспособным партнерам, по примеру ведущих строительных компаний мира» [8].

Для того, чтобы реализовать выбранные стратегии, компания делает сильный акцент на непрерывное обучение и повышение квалификации персонала. Следует отметить, что одна из серьезных проблем отечественного менеджмента связана с квалификацией управленцев. Еще не так много менеджеров приобрело полновесные знания и опыт в условиях становления казахстанского бизнеса. Однако овладение знаниями в области менеджмента сложно осуществить без практического опыта.

И эта взаимосвязь «опыт - знания - опыт» является, на наш взгляд, очень важной, особенно если дело касается вопросов качества стратегического планирования большим бизнесом, где цена ошибки тоже большая.

В 2012 году компания VI Group начала реализацию серьезного образовательного проекта, связанного с подготовкой топ-менеджмента зарубежной практике отраслевого стратпланирования. Курс лекций и практикум «Новейшие технологии стратегического управления в сфере недвижимости» руководители компании прошли в США и Германии. Сами авторы книг С.Прайс, Ч.Хьюлетт познакомили казахстанских менеджеров с успешными кейсами и практиками [9].

Учитывая, что никто в Казахстане еще ничего подобного не делал, можно сделать вывод о серьезности такого решения для повышения компетенций в области стратпланирования. Отметим, что данный проект реализовывался с Международной Академией Бизнеса (ныне AlmaU) - ведущим казахстанским бизнес-вузом, который выступил провайдером программы.

В 2012 году, когда была поставлена стратегическая цель войти в топ 100 лучших строительных компаний

мира, VI Group запустил свой собственный корпоративный университет. В тот момент, руководству компании стало понятно, что уровень профессиональной компетенции всего состава сотрудников не позволит достичь этой цели. И потребовалась новая стратегия - организационного развития компании через «агентов перемен» из числа руководителей проектов и дивизионов, которых необходимо было взрастить и подготовить. Данные «агенты перемен» должны создавать новую организационную культуру и заражать ею весь персонал.

На данный момент корпоративный университет VI Group является единственным в строительной отрасли Казахстана и осуществляет обучение, подготовку и переподготовку специалистов всех уровней, а также мидл и топ-менеджмента компании.

Получив знания и наработав существенные компетенции в своей области, компания заявляет о готовности делиться знаниями с другими игроками рынка в лице своих партнеров: «Нам очень важно не только расти самим, но и важно, чтобы наши подрядчики также развивались и обучались... более 800 инженерно-технических работников компании, еще 800 человек (из числа других компаний - прим. автора) обучается сейчас» [10].

Для чего это делается? Компания, с одной стороны, определила приоритетом развитие своих компетенций. Затем мы видим, что она планирует передачу знаний и навыков своим партнерам через обучение на базе корпоративного университета. А все потому, что ею выбран ориентир на аутсорсинговую модель ведения бизнеса с передачей своим партнерам до 70% от объемов работ [10]. Такое стратегическое решение сделано с таким прицелом, что компания сможет развивать свой бизнес, например, в регионах, опираясь на квалифицированных и обученных ею же по своим стандартам партнеров-аутсорсеров из числа строительно-монтажных и обслуживающих предприятий - представителей МСБ.

Такая практика бизнеса вносит существенный вклад в развитие строительной отрасли Казахстана. Становясь ориентиром для других игроков рынка, компания как бы «подтягивает» их до своего уровня. Тем самым подобная стратегия развития VI Group подтверждает статус компании как лидера рынка.

Стратегическое планирование отнюдь не является прерогативой частных организаций. Данная практика с успехом используется во всем мире при планировании деятельности государственных компаний и государства в целом. И Казахстан не является исключением из правил.

В Казахстане существует конгломерат, сформированный из представителей квазигосударственного сектора, представляющих собой нацкомпании, национальные институты развития, а также других организаций, имеющих стратегическое значение для экономики Казахстана. Речь идет о фонде национального благосостояния «Самрук-Қазына».

Цель деятельности фонда - максимизация долгосрочной ценности и повышение конкурентоспособности на мировых рынках управляемых им и принадлежащих ему субъектов экономики и государственной собственности в таких секторах, как: нефтегазовый сектор, электроэнергетика, металлургия, химия и нефтехимия, инфраструктура.

По заявлениям руководства фонда в начале 2016 года, он будет осуществлять портфельное управление двумя видами активов - стратегическими активами и постоянно обновляющимися активами в растущих компаниях (наряду с другими партнерами фонда - прим. автора). Фонд перейдет на модель управления как активного инвестора, который содействует модернизации и диверсификации экономики страны через каталитические инвестиции в развитие отраслей.

Соответственно к 2022 году фонд ожидает, по примеру аналогичных фондов Сингапура и Малайзии, «...стать стратегическим холдингом, объединяющим компании, достигшие лучших мировых практик, являющимся катализатором развития несырьевых компаний и основой поддержания устойчивого функционирования экономики страны», о чем говорится в стратегии фонда на 2012-2022 годы [11].

Сектор телекоммуникаций связи фонда представлен активами дочерних компаний Казпочта и Казахтелеком. Рассмотрим, как обстоят дела с вопросами стратегического управления и планирования на примере Казахтелекома, который, по мнению независимых экспертов, является одним из лидеров фонда «Самрук-Қазына», согласно рейтингам эффективности ведения бизнеса, узнаваемости и прозрачности последних лет [12, 13].

Казахтелеком является крупнейшей телекоммуникационной компанией Казахстана, имеет статус национального оператора связи. Фонду национального благосостояния Самрук-Қазына принадлежит 51% акций компании, оставшиеся 49% распределены среди частных акционеров.

В структуру группы компаний АО «Казахтелеком» входят: ТОО «Востоктелеком», ТОО «KT Cloud Lab», АО «Алтел», АО «Нурсат», ТОО «Digital TV», ТОО «KT IES». А также зарубежные дочерние предприятия ООО «Сигнум» в Москве и ООО «Online.kg» в Бишкеке.

Компания является традиционным оператором фиксированной связи, доминируя в данном сегменте, имея 80% доли рынка что, по сути, делает его безоговорочным лидером в сфере телекоммуникаций в Казахстане [14].

В то же время, существует общемировая тенденция к сокращению рынка услуг фиксированной связи при одновременном росте рынка мобильной связи. Казахстан также находится под влиянием данных трендов, показывая перераспределение долей рынка телекоммуникаций. Например, в 2014 году на долю фиксированной связи приходилось порядка 41% казахстанского рынка телекоммуникаций, в то время

как, например, еще в 2007 году она составляла более 50%. Аналитики рынка связывают уменьшение потребления услуг фиксированной телефонии с глобальной тенденцией замещения ее мобильной связью [15].

На сегодняшний день стратегия группы компаний Казахтелеком направлена на сохранение лидирующих позиций в бизнесе фиксированной связи и развитии перспективного мобильного направления бизнеса. На основе синергетического эффекта от этих направлений бизнеса, компания выстраивает модель интегрированного оператора, используя принцип точечного развития в для смежных отраслей. Одной из важнейших задач компания декларирует повышение эффективности капитальных инвестиций и сохранение своей операционной эффективности на уровне выше среднего для компаний-аналогов [16].

Исходя из стратегии, компания определила для себя ряд важных подцелей, среди которых улучшение внутреннего управления финансами и коммуникациями, что должно, по ее мнению, повысить внутреннюю эффективности компании в целом [16].

Теперь попытаемся расшифровать, что означает желание Казахтелекома стать интегрированным оператором, и как на практике компания реализует свою стратегию, какие дальновидные решения она принимает.

В компании были разработаны и внедрены конвергентные продукты, не имеющие аналогов у конкурентов. Это решения, совмещающие в себе преимущества сотовой и фиксированной связи, мобильного интернета. О важности такого подхода говорят и аналитики рынка, так как унифицированные коммуникации являются мировым трендом [16]. В Казахстане, например оператор Beeline реализует данную стратегию, предлагая помимо мобильной связи также решения для дома (интернет, цифровое телевидение).

Учитывая, что именно мобильный бизнес является наиболее перспективным с точки зрения развития, то компания объявила, что данное направление будет развито до масштаба, позволяющего осуществлять значительный вклад в финансовые результаты.

Напомним, что ранее Казахтелеком помимо сотовой компании Алтел, также владел 49% ТОО «GSM Kazakhstan» (бренды Кселл и Актив). Но продал в 2011 году свою долю основному акционеру - шведской TeliaSonera. Свое решение о продаже тогда компания объяснила тем, что фокусируется на развитии мобильной связи и собственного сегмента услуг передачи данных на базе дочерней компании Алтел, которая получила лицензию на стандарт LTE 4G [17].

В 2014 году Казахтелеком в своей стратегии определил, что внутренний рынок Казахстана будет являться приоритетным рынком для инвестиций компании в ближайшие годы. Также были озвучены инструменты такого инвестирования - слияние и поглощение, как дающие наиболее быстрый эффект. По сути, приобретая того или иного провайдера, компания тем самым приобретает долю определенного рынка. Подобную стратегию компания ранее использовала при освоении рынка фиксированной связи и кабельного телевидения. Так, в 2013 году национальный оператор приобрел кабельного оператора Digital TV.

Продолжение следования данной стратегии мы могли наблюдать совсем недавно. В конце 2015 года Казахтелеком вновь выступил инициатором на рынке слияния и поглощения. Компания участвовала в создании совместного предприятия через слияние своей дочерней компании Алтел и Мобайл Телеком-Сервис, представляющей в Казахстане бренд Tele2 [19].

Что же дает такое слияние в стратегическом плане, каковы цели, достигаемые таким решением?

Во-первых, достигается явно обозначенная цель - увеличить свое присутствие на растущем рынке мобильной связи.

Во-вторых, учитывая, что в новообразованной компании оператор владеет блокирующим пакетом - 51% акций, это можно расценить как стратегическое доминирование в рамках такого альянса. Т.е. решения в совете директоров могут приниматься в пользу Казахтелекома - по сути в пользу государства.

В-третьих, учитывая, что у компании есть сильный козырь - в виде действующей лицензии LTE, можно смело предположить, что в совокупности с привлеченной клиентской базой Tele2 это даст финансовый результат уже в ближайшей перспективе.

В качестве итога следует отметить, что развитие национального оператора АО «Казахтелеком» связано с практической реализацией классических компонентов стратегического планирования. Они включают в себя как направление, в котором организация планирует развиваться, так и что именно компания планирует сделать для достижения своих целей; какие организационные формы и бизнес-модели она планирует использовать, каково будет ее поведение на рынке в отношении потребителей и конкурентов.

Компания демонстрирует, с одной стороны, как приверженность выбранной стратегии, так и определенную гибкость и адаптивность с учетом изменяющихся факторов внешней и внутренней среды. На наш взгляд, выявленные особенности и характеристики позволяют представить Казахтелеком как хороший пример практики эффективного стратегического планирования и принятия решений в квазигосударственном секторе Казахстана.

Таким образом, мы рассмотрели отечественную практику стратегического управления и принятия ключевых решений как на примере частного бизнеса - в лице компании BI Group, так и на примере компании с государственным участием - Казахтелеком, являющимся частью госкорпорации ФНБ «Самрук-Қазына». Обе компании являются лидерами в своей отрасли.

Итоги нашего исследования являются подтверждение важности стратегического планирования для дальнейшего развития отечественных предприятий. Решения, принимаемые лидерами рынка, отражаются в отраслевом масштабе и задают динамику развития соответствующих рынков.

Рассмотренные нами субъекты демонстрируют ответственность за построение высокоэффективных моделей ведения своей деятельности. Учитывая, что повышение конкурентоспособности национальной экономики напрямую связано с повышением конкурентоспособности казахстанских предприятий вне зависимости от формы собственности, данный аспект особенно важен для дальнейшей интеграции экономики Казахстана в мировую экономику.

Источники:

1. Алибекова К.Ж. Актуальные проблемы современного менеджмента в Казахстане. // <http://be5.biz>.
2. Белопашка В.А., Загорий Г.В. Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник. - К.: Абсолют-В, 1998. - 456 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, - 1989. - 519 с.
4. Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии: Учебное пособие. - М.: Издательство МГУП, 2001. - 136 с.
5. Ахметжанова Н.Б. Казахстанский менеджмент: в поисках эффективности // <http://articles.gazeta.kz/>
6. VI Group Айдына Рахимбаева – в высшей лиге стройкомпаний мира // Forbs-Казахстан. - <http://forbes.kz>
7. Форум VI Group – новый этап развития стройиндустрии страны // Kapital.kz – деловой портал. - <https://kapital.kz>.
8. Айдын Рахимбаев: Маржи выше 10% больше не будет // Аналитическое издание «Курсив.кз». - <http://www.kursiv.kz>.
9. Новейшие технологии стратегического управления в сфере недвижимости // Официальный сайт Алматы Менеджмент Университета (AlmaU). - <http://www.almau.edu.kz>
10. VI Group намерен передать более 70% своих работ на аутсорсинг // Forbs-Казахстан. - <http://forbes.kz>.
11. Стратегия развития АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына» на 2012 - 2022 годы // Информационно-аналитический портал АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына». - <http://sk.kz>.
12. В рейтинге качества работы национальных компаний за 9 месяцев 2014 года лидером стал «Казахтелеком» - экспертный опрос // МИА «Казинформ». - <http://www.inform.kz>.
13. Рейтинг прозрачности национальных компаний // Официальный сайт АО «Фонд развития предпринимательства «Даму». - <http://www.damu.kz/5386>.
14. Основная информация об АО «Казахтелеком» // Информационно-аналитический портал АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Қазына». - <http://sk.kz>.
15. На коротком проводке. Фиксированная связь больше не привлекает абонентов // Kapital.kz – деловой портал. - <https://kapital.kz>.
16. Долгосрочная стратегия развития Группы компаний АО «Казахтелеком» до 2020 года // Официальный сайт АО «Казахтелеком». - <http://telecom.kz>.
17. TeliaSonera не желает «буксовать» на рынке Казахстана // informburo.kz – мультимедийный информационно-аналитический портал. - <http://informburo.kz>.
18. Казахтелеком продал 49% доли участия в GSM Казахстан холдингу TeliaSonera A.B // Kapital.kz – деловой портал. - <https://kapital.kz>.
19. АО «Казахтелеком» и Tele2 АВ объявили о завершении сделки по созданию совместного предприятия в Казахстане // Официальный сайт АО «Казахтелеком». - <http://telecom.kz>.