

**Международная
Академия
Бизнеса**

**УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ –
УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ –
УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ**

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,
MANAGE YOUR BUSINESS,
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей слушателей
магистерских программ МАБ
специальностей «Менеджмент»
и «Финансы»**

**ХБА магистранттарының
мақалаларының жинағы**

**Collection of articles
by Master Program students**

Алматы, 2013

УДК 005
ББК 65.290-2
У 67

Редакционная коллегия

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст.преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

У 67 Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

ISBN 978-601-80340-8-4

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-80340-2-2

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

9.	Муратбеков А.А.	Маркетинговая стратегия компании Серагем	Мельников В.Д., д.э.н., профессор	131
10.	Пономарёва А.В.	Инновации как результат исследований и разработок на предприятии в условиях рыночной экономики	Косолапов Г.В., к.э.н., доцент	133
11.	Сарсембай Д.А.	Проектное финансирование и его развитие в Казахстане	Бертаева К.Ж., д.э.н.	136
12.	Тарасенко С.В.	Системы управления финансовыми рисками компаний	Мадыханова К.А., к.э.н., доцент	140
13.	Турғалиева М.М.	Компания құнын басқару және бағалау әдістері	Елубаева Ж.М., э.ғ.д., профессор	143

Компания құнын басқару және бағалау әдістері

Кәсіпкерліктің нарықтық құны тиімділіктің жалпылама, қорытынды көрсеткіші болып табылады және әрекет етуші кәсіпорынға салынған капиталдың экономикалық пайдасын көрсетеді. Нарық жағдайында кез келген кәсіпорынның өміршеңдігі акционерлердің инвестициялар, қарыз берушілердің қарыздарының, сонымен қатар бюджеттік қаражаттар ағымымен анықталады. Осы ресурстар үшін кәсіпорын өнім мен өнім шығару процестеріне инновациялық жаңалықтарды үздіксіз енгізе отырып, әрдайым күресіп отыруы қажет, осылайша өз акционерлеріне капитал салымдарының жоғары табыстылығын қамтамасыз етуі тиіс.

Қазіргі кезде компанияның құнын басқару тұжырымдамасы айтарлықтай маңыздылыққа ие болып отыр. Осы мақалада құнды басқару тұжырымдамасын толықтырып, осы тұжырымдамада қолданылатын құралдарды белгілейміз және EVA (Economic Value Added) — экономикалық қосылған құн тұжырымдамасына негізделген компанияның құнын басқару және бағалау әдістерін талдаймыз.

Компанияның құнын басқару тұжырымдамасының мәні компанияның және оның акцияларының нарықтық құнын өсіруге мақсатты бағытталған басқаруды жүргізу болып табылады. Яғни, компанияның барлық жігері, менеджментінің талдау әдістері мен тәсілдері бір ғана ортақ мақсатқа бағытталуы керек: компанияға өз құнын максималдауға құнның басты факторларына негізделген басқару шешімдерін қабылдау үдерісін құру арқылы көмектесу. Тәжірибелік маңыздылығына байланысты құнды басқару тұжырымдамасы шеңберіндегі сұрақтар ғылыми және тәжірибелік зерттеулерде кең тараған. Құнды басқару тұжырымдамасы шеңберіндегі компанияның қызметін сипаттайтын көрсеткіштер жүйесі әрдайым жаңаланып тұрады. Заманауи ақпараттық технологиялардың енуі, жаңа идеялардың пайда болуына байланысты көрсеткіштер айтарлықтай объективті және күрделене түсуде.

Қазіргі уақытта құн тұжырымдамасы экономикалық кеңістікпен кәсіпкерлікті дамытудың бастапқы парадигмасы ретінде қабылданған. Құн тұжырымдамасы компанияның қызмет ету сәттілігінің тиімсіз бухгалтерлік критерийлерінен бас тартып, назарға тек бір ғана критерийді ескеруді ұсынады, ол акционерлер мен инвесторлар үшін қарапайым және түсінікті көрсеткіш — қайта қосылған құн.

Құнды басқару бұрын қарастырылған тұжырымдамаларға сүйенеді. Компания құны оның дисконтталған болашақ ақша ағымдарымен анықталады және жаңа құны тек инвестицияланған капитал тартуға кеткен шығындарынан айтарлықтай көп қайтарым алғанда ғана қалыптасады. Құнды басқару бұл тұжырымдамаларды одан сайын тереңдете түседі, себебі басқарудың мұндай жүйесінде барлық ірі стратегиялық және оперативті шешімдерді қабылдау механизмінде қалыптасады. Компанияның құнын дұрыс бағытпен басқару компанияның барлық жігері, менеджментінің талдау әдістері мен тәсілдері бір ғана ортақ мақсатқа: компанияға өз құнын максималдауға құнның басты факторларына негізделген басқару шешімдерін қабылдау үдерісін құру арқылы көмектесуге бағытталғандығының дәлелі [1].

Құнды басқару 60-жылдардың жоспарлау жүйесінен ерекшеленеді. Ол тек басқарушы аппараттың қызметі болудан қалды және шешім қабылдауды ұйымдастырудың барлық деңгейінде жетілдіруге негізделді. Бастапқы кезде оның мағынасында топтық-әкімшілік стилімен жоғарыдан төменге қарай шешім қабылдау, әсіресе ірі көппрофильді корпорацияларда тиісті нәтижелерге әкелмейтіндігі туралы алғышарты қалыптасқан. Яғни, төменгі деңгейлі менеджерге құндық көрсеткіштерді мағыналы шешімдерді қабылдау үшін пайдалануды үйренуі қажет. Құнды басқару баланысты табыстар мен шығындар туралы есеппен қатар деңгейде ұстауды реттеуді және қызметтің ұзақ және қысқа мерзімді мақсаттарының теңдігін сақтауды талап етеді. Егер құнды басқару тиісті дәрежеде енгізілген және ұйымдастырылған болса, корпорация ірі көлемді табысқа кенеледі. Мұндай басқару, шын мәнінде, максималды құнға қол жеткізуге бағытталған үздіксіз қайта ұйымдастыру болып табылады. Және бұл әдіс жұмыс істейді. Ол 1 кестеде көрсетілгендей, экономикалық тиімділіктің өсімінде көрініс алатын жақсы әсер береді.

Алайда құнды басқаруда өзіндік кедергілер жасырынған. Оған әкімшілік персоналды аппаратты оқытуды жатқызуға болады, оқыту төменгі деңгейлі оперативті менеджерлерге және олардың қабылдаған шешімдеріне әсер ете алмауы мүмкін. 60-жылдардың корпоративті жоспарлау стиліндегідей құнды басқару айналымсыз жүйеге айналып кетуі мүмкін, яғни бұл жүйеде өз уақыттарының көп бөлігін ЖІӨ

секілді макроэкономикалық айнымалыларды болжау талпыныстарына жұмсауы және бәсекелестік стратегиясы іскерлік бірліктің дейгейде екендігі туралы көрінісі жоқ, сонымен қатар өндірісті басқару үшін практикалық тәжірибесі жеткіліксіз мамандардың ауқымды әкімшілік штатына толы болуы мүмкін. Компания құнды нақты басқарудың орнына бұл жағдайда құн туралы бейнені ғана қалыптастырады.

Осындай басқарудың мысалымен бірнеше жыл бұрын тоғысқан болатынбыз, ірі компанияның жоспарлау қызметінің жетекшісі бізді өзі мен оның жоспарлау тобымен компанияның қаржы директоры мен директорлар кеңесіне арналған презентациясының генералды таныстыруына шақырған болатын. Шамамен екі сағаттай әрбір іскерлік бірлігінің: ақша ағындарының болжамы, капитал шығындары мен әрбір іскерлік бірлігіне деген капитал құрылымы, сонымен қатар ұзартылған құнды есептеу үшін бастапқы алғышарттар қалай бағаланғандығы туралы барлық ақпараттарды тыңдап отырдық. Бізден өз пікірлерімізді білдіруді өтінгенде, біз әрине жоспарлау тобының құндық бағалау біліктілігіне жоғары баға беруге болатындығын айтқанбыз. Олардың әдістемесі мінсіз. Дегенмен, бұл топқа басқару бойынша айтарлықтай төмен балл қойдық. Топ азғантай көлемде болса да компания үшін оперативті және стратегиялық мәселені көтермеді. Бұл адамдар өндіріс менеджерлерімен компания немесе іскерлік бірлік деңгейінде сөйлесуге тіпті талпыныс жасамады. Қысқасы, презентация іш пыстырарлық және шешім қабылдаушылар үшін ешқандай қызығушылық тудырмады. Бұл - компанияның нақты басқаруына аз ғана әсер етуге қабілетті таза аппараттың жұмысының типтік мысалы.

Бұдан қандай сабақ алуға болады? Құнды басқару — бұл интегралды үдеріс, ұйымдастырудың барлық деңгейіндегі стратегиялық және оперативті шешімдерді құнның негізгі факторларына бүкіл күшті шоғырландыра отырып, сапалы жақсартуға бағытталады. Бірақ құндық басқару құндық бағалау әдістемесімен байланыстырылмау керек. Оның басты міндеті — корпоративті мәдениетті өзгерту жолдары мен мақсаттарын белгілеу. Құндық басқаруға бағытталған менеджерлер құнды шешім қабылдау үшін тиімділік критерийі мен құралы ретінде пайдаланады, ұйымдастырушылық тәртіптің қырларына аса зор мін береді [2].

Құнды жақсы басқару кезінде қызметті жоспарлау мен нәтижелерді бағалау секілді басқарушылық процестер ұйымдастырудың түрлі деңгейлерінде шешім қабылдаушылар үшін жаңа құнды қалыптастыру үшін дұрыс ақпаратпен және қажетті ынталандырулармен қамтамасыз етеді. Іскерлік бірліктің басшысына

оның кәсіпорнының баламалы стратегияларының құнын сандық анықтау мен салыстыруға мүмкіндік беретін мәліметтер қажет. Осы мүмкіндігі болған жағдайда, ол құнды максималдаушы стратегияны таңдауға тырысады, себебі оны бұл іске жоғары басшылықпен бекітілген нақты қаржылық мақсаттар итермелейді. Менеджердің жұмысын бағалауды жаңа құнды құрудың соңғы ортақ мақсатына қол жеткізетін сәттілік көрсеткіштері ретінде қызмет атқаратын ұзақ мерзімді және қысқа мерзімді мақсатты нормативтерден бастау қажет.

Құнды басқару ұйымдастырудың басқа деңгейлерінде де әрекет етеді. Өндірістік менеджерлер мен бөлім басшылары үшін нақты жағдайларды ескере отырып, еңбекті бағалаудың мақсаттары мен критерийлері іскерлік бірліктің біріккен стратегиясына байланған. Мысалы, өндірістік менеджерде бұл өндірістің, сапаның және қорлардың айналымдығының шекті шығындарының мақсатты нормативтері болуы мүмкін. Іскерлік бірліктің әрбір бөлім немесе қызмет саласы үшін өзіндік ұзақ және қысқа мерзімді мақсаттарын дайындауға болады, олар аталған іскерлік бірліктің алдына қойған ортақ міндеттерді орындалуын қамтамасыз етілуіне сай келуі керек. Құнды басқару ұйымдастырудың жоғары деңгейінде де өзін ақтай алады. Аталған жүйе директорлар кеңесін және корпоративті орталықты түрлі стратегиялардың құны туралы ақпаратпен жабдықтайды және бірігу, жұтылу мен қайта қалыптасуды бағалауға көмектеседі.

Сонымен бірге, құнды басқару тиімділікті арттырудың басты құралы бола алады, себебі ол нәтижелерді екімағыналы емес және нақты бағалау критерийі — дәлірек айтсақ, құнды қамтамасыз етеді, құнның негізінде ұйымның қызметін қалыптастыруға болады. Соңғы жылдары кәсіпкерлік бойынша кезеңдік шығарылымдар мен кітаптар ұйымдастырудың тиімділігін арттыру бойынша жаңа бағыттардың, соның ішінде сапаны басқару, орталықсыздандыру (көлденең ұйымдастырушылық құрылымды құру), билік өкілеттіктерін беру, үздіксіз жетілдіру, ұйымдастырушылық құрылымды қайта құру, Kaizen жүйесі [*Kaizen термині бірнеше онжылдықтар бұрын пайда болған және компания мен салалар қызметін кешенді жетілдіруді білдіреді. Kaizen жүйесін енгізген Kaizen институтын — кеңес беру мен кәсіби дайындау қызметтерін ұсынумен айналысатын коммерциялық емес корпорация- құрушы Masaaki Imai (Masaaki Imai)*], жұмыс топтарын құру және т.б. сипаттамаларын белсенді түрде жариялап келеді. Алайда бастамалардың біразы сәтті болды, ал кейбіреулері толығымен күйреуге ұшырады. Сәтсіздіктердің көпшілігі тиімділіктің нақты мақсатты норма-

тивтерінің болмауы немесе акционерлер үшін жаңа құнды құрудың мақсатты нормативтері мен міндеттерінің арасындағы сәйкессіздіктермен байланысты.

Сапаны жалпы басқару жүйесін қарастырайық. Басқарудың осындай күрделі бағдарламаларын енгізген көптеген компаниялар белгілі, бірақ бірнеше жылдардан кейін олардан тиімділігі төмендігінен бас тартып жатады. Бұл құлдыраған бағдарламаларға әрқашан тиімділіктің іргелі және маңызды мақсатты нормативтері жетіспеді. Қызмет нәтижелері көп жағдайда енгізілген ресурстардың көрсеткіштерімен (атап айтсақ, сапаны бақылаушы топтардың саны бойынша) бағаланатын, бірақ олардың кәсіпкерлікке әсер етуімен (яғни, тұтынушылық айналым көрсеткіштері жақсаруы) бағаланбады. Бұл бағдарламалардың сәтсіздігі құнға бағытталған тиімділіктің мақсатты нормативтері мен критерийлерінің жоқтығынан туындап отыр.

Жақында Дихтер, Гэгнон және Александер тиімділікті арттыру үшін шаралар қабылдаған 30-дан астам ұйымдарды зерттеді және осының негізінде ұйымның қайтақалыптасуының алты «табиғи заңын» дайындаған болатын. Құнды басқару ұйымдастырушылық қайтақалыптасуда шешуші роль ойнайды, себебі оның төрт басты қағидасы анықталған.

1. *Тиімділік — бұл басты мақсаты.* Құнды басқару компанияларды алдына қою керек қаржылық қызметтің нақты міндеттерін анықтауға көмектеседі.
2. *Стратегия және құрылым әрдайым маңызды.* Құнды басқару компанияға алдына қойған стратегиялық жоспарларды жүзеге асыру үшін керекті ресурстарды бағалауға және баламалы стратегиялардың бірін таңдауға көмектеседі.

3. *Жұмыс топтары ұйымның негізгі құрылымдық элементтерін білдіреді.* Оларға тиімділіктің нақты мақсатты нормативтері және оны өлшеу үшін дұрыс көрсеткіштері қажет. Құнды басқару компанияларға осы нормативтер мен көрсеткіштерді дайындауға көмектеседі.

4. *Ерекше назар аудару аудандарын анықтау өте маңызды.* Ал бұл келісімді талап етеді. Құнның негізгі факторларын анықтай отырып, құнды басқару компанияның бәсекелес мақсаттары арасында дұрыс келісімді табу үшін негіз құрады.

Құнды басқаруды ойлауды нақты әрекеттер тіліне аудару үшін қажетті құндық ойлау және басқарушылық үдерістер мен жүйесінің одағы ретінде түсінген жөн болар. Осы құраушылардың біреуі сәттілік үшін аздық етері сөзсіз. Тек олар жиынтық түрінде айтарлықтай көлемді және тұрақты оң нәтижелерге алып келеді [3].

Компанияны басқару қағидалар көбіне келесі тұжырымдамалар мен ережелерді қолданды білдіреді:

- ақпараттық асимметрия, экономикалық мүдделер мен экономикалық келісім теңдігі тұжырымдамасы;
- ақшаның уақытша құны және дисконттау мен компаундтің сәйкес қағидалар тұжырымдамасы;
- уақытша кезеңдер мен уақытша горизонтты анықтау;
- дисконттау қойылымын және инвестициялар табыстылығын есептеу;
- ақша ағындары қарқынының тұжырымдамасы.

Активтер құнын анықтау, компания құнын басқару көп жағдайда салыстырмалы бағалау мен салыстырмалы ұқсастық әдістерін пайдаланды қарастырады.

Әдебиеттер:

1. www.delovoyimir.biz
2. elibrary.finec.ru/materials_files/291826924.pdf
3. www.vestnik.udsu.ru