

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**

52	<b>КЮЧЮК Фатих Алпер</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Управление продажами в компании «Дефакто Рэтейл Стор Кз»	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	177
53	<b>ЛИ Вячеслав</b> МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Методы работы с ключевыми клиентами при внедрении клиентоориентированной модели (туристическая компания)	Кукузова Л.Ж., МВА	184
54	<b>МИХАЕВИЧ Олег Викторович</b> МВА-О-13-7 (ДО) г. Алматы	Состояние и развитие малого бизнеса в Республике Казахстан	Филина Т.В., DBA	190
55	<b>МОЛДАКУЛОВ Нуржан Зиябекович</b> МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Методы статистической оценки страховых премий с учетом качества данных	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	196
56	<b>МУСАЕВА Аюжанет Орынкалиевна</b> МВА-О-13-9 (МА) г. Астана	Оценка финансового состояния ТОО «КМГ Карачаганак»	Султанбекова Г.К., к.э.н.	202
57	<b>МУХАМЕТОВ Аймет Полатович</b> МВА-М3-1-13 г. Актау	Основные причины кадрового кризиса в отрасли интенсивной терапии и реанимации Мангистауской области	Яворская Ж.Х., к. псих. н., DBA	206
58	<b>МУХАНОВ Нурлан Жеткизгенович</b> МВА-М3-1-13 г. Актау	Применение SWOT-анализа при реструктуризации коечного фонда онкологического диспансера	Тултабаев С.Ч., к.т.н., доцент	210
59	<b>НУРМАГАНБЕТОВ Диас Сагидоллаевич</b> МВА-В-13-5 (В) г. Алматы	Оценка финансового состояния предприятия на различных этапах жизненного цикла компании	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	213
60	<b>НУРСАПИН Руслан Аянович</b> МВА-О-13-7 г. Алматы	Корпоративное управление как система знаний и практики	Карибджанов Б.Б., к.э.н., доцент	218
61	<b>ОБРАЗЦОВА Марина Евгеньевна</b> МВА-ДО-14 г. Алматы	Значение интегрированных маркетинговых коммуникаций на рынке бизнес- образования РК (на примере программ МВА)	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	227
62	<b>ОРАЛБАЕВА Клара Абдугаппаровна</b> МВА-М3-1-13 г. Актау	Стратегия развития учреждений здравоохранения: некоторые теоретические аспекты и зарубежный опыт	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	230
63	<b>ПИХЛЕР Инна Игоревна</b> МВА-В-13-5(В) г. Алматы	Продукт как один из составляющих Маркетинг микса	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	233
64	<b>СЕДОВ Денис Александрович</b> МВА-О-13-2(В) г. Алматы	Развитие малого и среднего бизнеса – ключевой фактор экономического роста Республики Казахстан	Козин В.А., ст. преп.	237

## **ОЦЕНКА ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КОМПАНИИ**

Деятельность любого предприятия ориентирована на получение определенных результатов. Однако одни предприятия уверенно достигают поставленных целей своей деятельностью, а другие - работают менее успешно. Многие успех деятельности предприятия связывают с правильным выбором вида деятельности, наличием достаточных ресурсов и умением ориентироваться в бурном море рыночной экономики. Удачное плавание финансово-хозяйственной деятельности вашего предприятия, бесспорно, зависит от правильной начальной ориентации и благоприятных исходных условий - обеспеченности материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами. Однако значительную роль играет состояние объектов производства, затрат и финансовых результатов.

Повышается роль оценки финансового состояния и в связи с введением на отдельных предприятиях системы антикризисного управления. Современный менеджмент выдвигает на первое место проблемы адаптации к изменениям внешней среды. Исходя из этого, суть антикризисного управления заключается в своевременном изменении параметров предприятия в основном применительно к условиям внешней экономической и социальной среды, а эффективность антикризисного управления следует оценивать по степени адаптации к этим условиям. Сложность антикризисного управления заключается в том, что отсутствует единая научно обоснованная нормативная и методологическая база для оценки и сравнения финансового состояния предприятий, а использование зарубежной нормативной основы в силу казахстанской специфики (в отдельных случаях) не имеет смысла. Поэтому, только через управление по тенденциям изменения параметров хозяйствующего субъекта и структурным сдвигам в его имущественном комплексе, которые можно определить, по мнению автора, с помощью комплексной систематической оценки финансового состояния. Появляется возможность разработать рекомендации для предприятий по повышению их финансовой устойчивости и сформулировать первичную нормативную основу для оценки [1, с.30].

Необходимость изменений в организациях рано или поздно возникает, независимо от того, какой идеологии развития они придерживаются, какая парадигма управления определяет доминанту их функционирования. Однако от того, как будут осуществляться эти изменения в организации, зависит не только ее «век», но и дальнейшая эффективность функционирования. Поэтому остро необходим надежно работающий инструментарий диагностики стадии развития и «рецептурный» справочник мер по устранению отклонений, задержек и дисфункций.

Под понятием жизненного цикла организации (ЖЦО), предприятия (фирмы) понимается время жизни деловой организации, совокупность стадий в ее развитии, каждая из которых характеризуется специфическими целями и задачами, однотипными ценностными установками, определенными управленческими проблемами, от решения которых зависят жизнеспособность и эффективность компании. Основа эффективного управления любой организации - фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через различные стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся образцы поведения во время роста и развития. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью лидеров управлять здоровым переходом от одной стадии к другой [2, с.83].

На сегодняшний день диапазон подходов к организации (предприятию), как к развивающемуся во времени объекту, чрезвычайно широк. Автор каждой модели ЖЦО выделяет какие-либо уникальные наборы характеристик предприятия и его отношений с окружающей средой.

Из наиболее известных теорий ЖЦО можно выделить теорию Ицхака Адизеса.

Модель ЖЦО Ицхака Адизеса является многостадийной и подробной. Теория Адизеса концентрирует внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости управляемости. Молодые организации очень гибки и подвижны, но слабо контролируемы. Когда организация взрослеет, соотношение изменяется - контролируемость растет, а гибкость уменьшается. Ключ успеха в управлении организацией - это умение сосредоточиться на решении проблем, которые присущи данной стадии жизненного цикла организации, чтобы она смогла развиваться дальше.

Рост начинается с зарождения и заканчивается расцветом, после этого наступает старение, начинающееся со стабилизации и заканчивающееся смертью организации.

Концепция Адизеса, основанная на ситуационном анализе, исследует стадии создания организации, быстрого роста, зрелости, стабильности и упадка. И. Адизес показывает возможные болезни роста фирмы, особенности ее поведения в зависимости от ситуации во внешней и внутренней среде, исследует их причины, ставит «диагноз» и дает прогноз: показывает возможности и пути «выздоровления» или «летального исхода». И. Адизес впервые связывает стадии жизненного цикла фирмы с «тяжестью заболевания», т.е. отклонениями

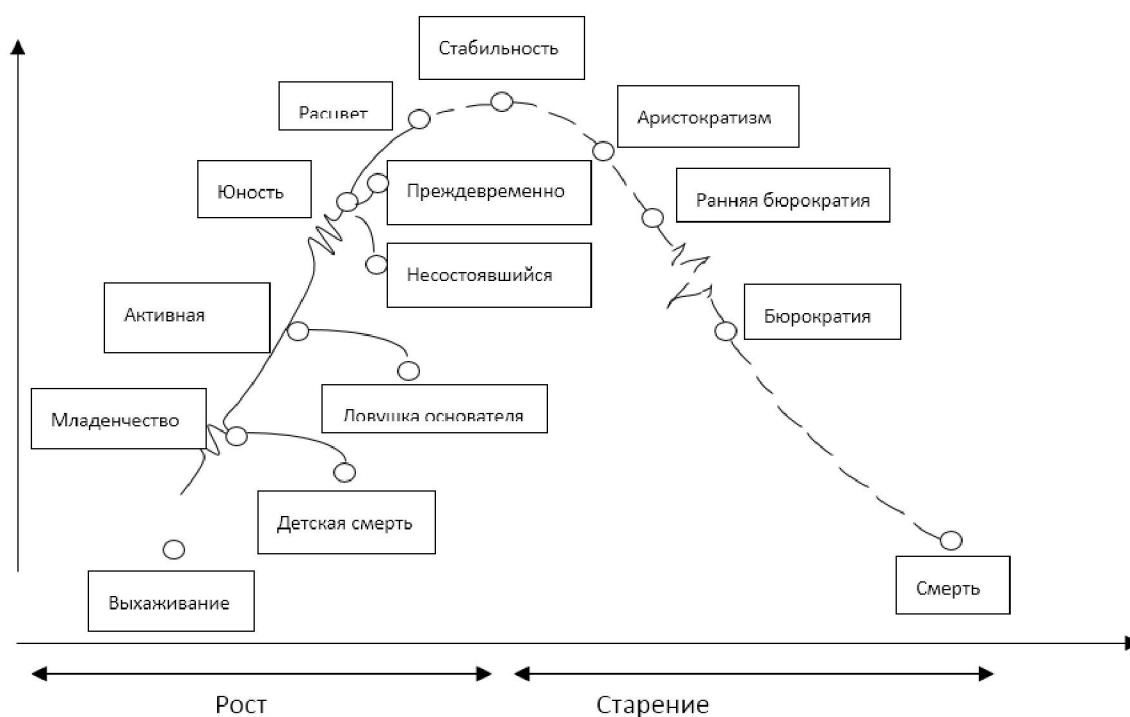
от оптимального течения фазы цикла. Среди факторов процветания и отдаления наступления старости и упадка данная концепция выделяет инновационную активность фирмы и формирование доминирующих конкурентных преимуществ.

Этапы жизненного цикла организации делятся на две группы: рост и старение (рисунок 1).

На первой стадии - стадии создания организации - творческий процесс протекает свободно. Он основывается на анализе ситуации внешней среды и особенно на изучении механизмов конкуренции. В качестве инструментов анализа И. Адизес предлагает так называемую гипотезу рациональных ожиданий.

На второй стадии за счет создания и внедрения новшеств, развития инновационного бизнеса обеспечивается экономический рост фирмы. При этом важнейшими задачами являются выбор адекватных организационных структур и методов управления и обеспечение оптимального соотношения процессов, обеспечивающих финансовую устойчивость и динамизм роста.

На стадии зрелости фирма нацелена на расширение направлений деятельности, на повышение эффективности инноваций за счет внедрения плодотворных технологий, на поиск новых вариантов развития с оптимальным сочетанием процессов централизации и делегирования полномочий. Успешные фирмы с высокой инновационной активностью посредством диверсификации производства строят стратегию дальнейшего обновления и расширения бизнеса на новых рынках.



**Рисунок 1. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу**

При невозможности использования преимуществ диверсификации и инновационного развития многие предприятия используют реорганизацию, слияния и поглощения. Согласно данной теории ЖЦО, организация может выжить и перейти к следующему циклу развития только в том случае, если найдет новую идею, новый товар, привлекательные для потребителя, и займет новое место на рынке. Практическая значимость концепции жизненного цикла заключается в том, что она позволяет увидеть тенденции развития организации, предвидеть характерные управленческие проблемы, подобрать наиболее целесообразные пути их решения, тем самым не допустив их перерастания в организационные патологии [3, с.55].

Теория Адизеса описывает монотонно-однонаправленную эволюцию, где границы стадий размыты и условны.

Рассмотрим модели оценки устойчивости в зависимости от этапа жизненного цикла. Этап рождения характеризуется тем, что изначально организация не устойчива, так как показатели риска высокие, а показатели платежеспособности не соответствуют рекомендуемым значениям, что противоречит понятию устойчивости. Однако если идея внедрения бизнеса данной организации окажется удачной, то на последующих стадиях инвестиции окупятся и дадут ожидаемую прибыль.

Важно учесть следующее условие финансовой устойчивости функционирования организации: основные средства необходимо финансировать за счет собственных и долгосрочных заемных средств, а оборотные

активы - за счет краткосрочных кредитов и займов и собственных средств (таблица 1).

На этапе юности происходит развитие процесса производства в части согласования выявленных недостатков конструкторской и технологической подготовки, заканчивается освоение производства и начинается переход к серийному производству.

**Таблица 1 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе рождения**

Тип ситуации	Критерии оценки				
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент автономии	Доля собственных оборотных средств
1	2	3	4	5	6
Кризисное состояние	$d\ddot{\pi}/dt < 1$	$>3$	$<1$	$<0,5$	$<0,1$
Неустойчивое состояние	$d\ddot{\pi}/dt \rightarrow 0$	$=3$	$<1$	$=0,5$	$=0,1$
Нормальная устойчивость	$d\ddot{\pi}/dt = 0$ Достижение точки безубыточности	$<3$	$=1$	$>0,5$	$>0,1$
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе				

Для этапа юности характерны наращивание прибыли, стабилизация финансовых показателей. Прибыль рассматривается как стабильно растущая, динамика объема продаж положительная (таблица 2).

**Таблица 2 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе юности**

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе					
Неустойчивое состояние	$d\ddot{\pi}/dt = 0$	$=3$	$<1$	$<1,3$	$=0,5$	$=0,1$
Нормальная устойчивость	$d\ddot{\pi}/dt > 0$	$<3$	$=1$	$1,3—1,7$	$>0,5$	$>0,1$
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					

На этапе роста темпы роста продаж резко возрастают, организация признается потребителями, поставщиками, кредиторами. Производство отлажено, издержки на него сокращаются, каналы товародвижения и реклама налажены. Производство характеризуется интенсивной модернизацией, растет качество продукции. На данном этапе доля заемных средств в активах организации заметно сокращается. Показатели финансовой устойчивости и платежеспособности должны быть стабильными [4, с.96].

На этапе роста прибыль рассматривается как стабильно растущая, динамика объема продаж положительная (таблица 3).

**Таблица 3 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе роста**

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
1	2	3	4	5	6	7
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе					
Неустойчивое состояние	Отсутствует на данном этапе					
Нормальная устойчивость	$d\bar{I}/dt > 0$	<3	=1	1,3—1,7	>0,5	>0,1
Абсолютная устойчивость	$d\bar{I}/dt > 0$	<3	>1	Более 1,7	>0,5	>0,1

На стадии зрелости организация выходит на предельную мощность, показатели стабильны, однако в связи с ужесточением конкуренции и изношенностью основных средств может перейти на этап старости. Здесь следует контролировать объем продаж и оборачиваемость активов, так как снижение этих показателей будет свидетельствовать о снижении конкурентоспособности продукции и увеличении запасов сырья и готовой продукции на складах (таблица 4).

**Таблица 4 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе зрелости**

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
Кризисное состояние	Отсутствует на данном этапе					
Неустойчивое состояние	$d\bar{I}/dt > 0$	=3	<1	Менее 1,3	=0,5	=0,1
Нормальная устойчивость	$d\bar{I}/dt > 0$	<3	=1	1,3—1,7	>0,5	>0,1
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					

Этап старости наступает за счет агрессивной политики организаций-конкурентов, а также за счет усиливающегося экстенсивного использования ресурсов.

На стадии старости организация теряет конкурентное преимущество, падает доля рынка. Снижение темпов наращивания прибыли не позволяет заменять технологические системы, что приводит к стагнации процесса производства и кризисному состоянию (таблица 5) [5, с.58].

**Таблица 5 - Критерии оценки финансового состояния организации на этапе старости**

Тип ситуации	Критерии оценки					
	Основные показатели			Вспомогательные показатели		
	Динамика прибыли от продаж	Коэффициент текущей платежеспособности	Обеспеченность запасов источниками формирования	Коэффициент текущей ликвидности	Коэффициент автономии	Коэффициент доли собственных оборотных средств
1	2	3	4	5	6	7
Кризисное состояние	$d\bar{I}/dt > 0$	$=3$	$<1$	Менее 1,3	Менее 0,5	Менее 0,1
Неустойчивое состояние	$d\bar{I}/dt > 0$	$=3$	$<1$	Менее 1,3	$=0,5$	$=0,1$
Нормальная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					
Абсолютная устойчивость	Отсутствует на данном этапе					

Таким образом, оценка финансовой устойчивости организации должна проводиться с применением показателей и моделей, характеризующих этапы жизненного цикла организации. Следовательно, жизненный цикл организации следует рассматривать как концептуальную диаграмму, допускающую множество решений.

**Источники:**

1. Королева Е.И., Сухорукова А.М. Модель жизненного цикла организации // Вестник Омского университета: Сер. Экономика. - 2008. - № 3. - С. 27-33.
2. Акмаева Р.И. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие. - Ростов н/Д.: Феникс, 2009. - 347 с.
3. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. - СПб.: Питер, 2007. - 384 с.
4. Инновационный менеджмент: Учеб. пособие / Под ред. Л.Н.Оголевой. - М.: ИНФРА-М, 2002. - 238 с.
5. Куранов М.В. Показатели и модели анализа финансового состояния на различных этапах жизненного цикла организации // Экономический анализ: теория и практика. - 2008. - № 5(110). - С. 56-60.