

УО «Алматы Менеджмент Университет»



**ALMA**  
ALMATY MANAGEMENT  
**UNIVERSITY**

# УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ – УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

Сборник статей магистрантов  
Магистранттардың мақалалар жинағы  
Collection of articles by Master Program students

Выпуск 7

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»

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

**Сборник статей магистрантов**

**Магистранттардың мақалалар жинағы**

**Collection of articles by Master Program students**

**Выпуск 7**

**Алматы, 2016**

**УДК 005.511 (082)**

**У66**

**Редакционная коллегия**

*Исахова П.Б.* - д.э.н.; профессор, заведующая кафедрой «Финансы, учет и аудит»

*Жакытбек Л.Б.* - к.э.н.; зав. кафедры «Менеджмент и маркетинг»

*Залученова О.М.* - к.э.н.; доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

*Жанжигитова Г.А.* – зам. декана по академическим вопросам Высшей школы менеджмента

*Укибаев Д.К.* – редактор журнала «Центр научных исследований»

**У66** **Управлять собой – управлять бизнесом – управлять временем:** Сб. ст. слушателей магистер. прог. Вып. 7. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016 – 144 с.

**ISBN: 978-601-7470-70-8**

Все статьи прошли проверку в системе Антиплагиат.ру (уникальность текста не ниже 75%).

**УДК 005.511 (082)**

**ISBN: 978-601-7470-70-8**

© Алматы Менеджмент Университет, 2016

13	<i>Куралбаева Аксана Титовқызы</i>	Стратегия управления человеческими ресурсами: актуальные тенденции	Масакова С.С., к.э.н., доцент	66
14	<i>Лукпанова Адель Ерболовна</i>	Роль корпоративной культуры в менеджменте	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	69
15	<i>Медиярова Мадина Зейноллақызы</i>	Развитие системы управления качеством услуг и обеспечение ее конкурентоспособности в отеле «city hotel tien shan»	Залучёнова О.М., к.э.н., доцент	73
16	<i>Митяева Виолетта Владимировна</i>	Управление персоналом: основные концепции и подходы	Масакова С.С., к.э.н., доцент	78
17	<i>Нұрғалиев Әлімжан Нұрланұлы</i>	Развитие стандартов энергоэффективности В республике казахстан	Момынова С.А., к.э.н., доцент	83
18	<i>Омарова Әсел Еренғаипқызы</i>	Мотивация «к» и мотивация «от»	Кенжегаранова М.К., Ph.D.	88
19	<i>Пак Артем Александрович</i>	Анализ рисков ликвидности компании	Тютюникова М.В., к.э.н., доцент	93
20	<i>Поживитько Артур Игоревич</i>	Организация поточного производства на предприятии	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	98
21	<i>Позднякова Виктория Викторовна</i>	Финансовое оздоровление компании	Садыкова Р.Б., к.э.н., доцент	103
22	<i>Прохоров Олег Вадимович</i>	Процессный подход, как инструмент эффективного осуществления операционной деятельности организации	Залучёнова О.М., к.э.н.	108
23	<i>Сарыстанова Динара Әлжанқызы</i>	Оценка современного состояния гостиничного рынка города Алматы	Залучёнова О.М., к.э.н., доцент	114
24	<i>Шакиева Юлиана Эдгаровна</i>	Роль и значение маркетинговых исследований в деятельности предприятия	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	121
25	<i>Шафузов Арли Имаржанович</i>	Стратегическое планирование в Казахстане	Таяуова Г.Ж., Ph.D.	126

**Позднякова Виктория Викторовна**  
Алматы Менеджмент Университет  
Магистратура, 1 курс, «Финансы»  
г. Алматы

Научный руководитель:  
Садыкова Р.Б., к.э.н., доцент

## **ФИНАНСОВОЕ ОЗДОРОВЛЕНИЕ КОМПАНИИ**

Финансовое состояние предприятия – важнейшая экономическая характеристика деятельности предприятия. Оно определяет его конкурентоспособность, потенциал в деловом сотрудничестве и оценивает, в какой степени гарантированы экономические интересы самого предприятия или его партнеров по финансовым и другим хозяйственным отношениям. Финансовое состояние хозяйствующего субъекта – это характеристика его финансовой конкурентоспособности.

Финансовое оздоровление – процедура, применяемая в деле о банкротстве к должнику в целях восстановления его платежеспособности и погашения задолженности в соответствии с утвержденным планом посредством достижения конкурентоспособности организации [1].

Финансовое оздоровление предприятия занимает огромное место в деятельности любой компании в условиях нестабильности рынка и неэффективного управления финансами.

Актуальность данной темы базируется на том, что на компанию постоянно воздействуют как внешние факторы, которые отражают воздействие общих циклов экономики, так и внутренние факторы, зависящие от собственных циклов, и, следовательно, выработка собственной антикризисной политики имеет основное значение. Потому что это не только комплекс мер по урегулированию кризиса на предприятии, но целенаправленная индивидуальная программа финансового оздоровления.

Основными причинами возникновения тяжелого финансового положения на предприятиях являются [1]:

1) Внешние факторы, которые предприятие не может изменить. Это:

- группа политических факторов, такие как политическая нестабильность общества в целом, политика государства в области внешней экономики, потеря рынков сбыта, разрыв экономических связей и др.;

- группа экономических факторов, такие как общий спад производства по всей стране, кризис экономики в стране, нестабильность финансовой системы, рост цен на ресурсы, банкротство партнеров по бизнесу и др.;

- в связи с развитием научно-технического прогресса происходит повышение конкуренции в мире;

- группа демографических факторов, такие как изменение состава народонаселения, увеличение или уменьшение численности населения, уровень благосостояния народа и др.

2) Внутренние факторы микросреды предприятия:

- нехватка оборотного капитала на предприятии, вызванная безрезультатной инвестиционной политикой или плохой производственно – коммерческой деятельностью;

- устаревшее оборудование, технологии производства и организация;
- сокращение производительности
- снижение эффективности использования производственных ресурсов предприятия, его производственной мощности и как следствие высокая себестоимость продукции, убытки;
- большая доля остатков незавершенного строительства, производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, вследствие чего происходит снижение оборачиваемости капитала и происходит его дефицит.
- большая дебиторская задолженность за уже отпущенную продукцию, услуги;
- маленькое количество рынков сбыта продукции, плохо работает отдел маркетинга, плохая конкурентоспособность продукции;
- заемные средства привлекаются на не очень выгодных для предприятия условиях, в результате чего происходит увеличение финансовых расходов, снижается рентабельность производственно – хозяйственной деятельности предприятия и у предприятия не хватает средств.

Для того чтобы снизить вероятность банкротства предприятия, которое находится в неустойчивом финансовом положении, рекомендуется применять механизмы финансового оздоровления, который позволяет решить финансовые проблемы предприятия и тем самым вывести его из состояния банкротства и обеспечить дальнейшее развитие.

Выбор наиболее подходящего механизма финансового оздоровления проводится на основании результатов оценки финансового состояния предприятия, которая заключается в исследовании динамики показателей, характеризующих его финансово-хозяйственную деятельность, а также позволяющей установить зависимость между ними.

Основная задача предприятия состоит в первоочередном исследовании неблагоприятного влияния внутренних факторов, которые могут быть экономическими, управленческими и технологическими [2].

Обычно принятие управленческих решений в период кризиса происходит в сложной обстановке работы предприятия. В этот момент, как правило, наблюдается общая неопределенность, времени катастрофически не хватает, на предприятии снижается управляемость, обостряются конфликты интересов среди сотрудников и рабочих групп.

Поэтому в период кризиса на предприятии назначается специальная группа грамотных управленцев, которые имеют высокую степень квалификации и имеющих опыт в подобных ситуациях. Группа наделяется особыми полномочиями для осуществления эффективных управленческих решений.

Если рассматривать процесс финансового оздоровления компании как цикл, то его можно представить в виде поэтапного плана действий [3]:

- 1) Необходимо постоянно анализировать финансовое положение предприятия, чтобы обнаружить причины финансового кризиса.
- 2) При проведении диагностики финансового состояния компании, необходимо создать систему профилактических мер для финансового оздоровления предприятия.
- 3) Распознавание параметров финансового кризиса при диагностировании его прихода.
- 4) Изучение причин, вызвавших возникновение финансового кризиса предприятия и производящих угрозу его дальнейшего углубления.
- 5) Анализ потенциальных финансовых возможностей предприятия.

6) Выбор возможных механизмов финансового оздоровления предприятия, соответствующих масштабам его кризисного финансового состояния.

7) Разработка и реализация комплексной программы для процесса финансового оздоровления предприятия.

8) Контроль реализации программы вывода предприятия из финансового кризиса.

9) Разработка и реализация мероприятий по устранению негативных последствий финансового кризиса.

Система таких мероприятий на каждом предприятии носит индивидуализированный характер и направлена на последующую стабилизацию качественных структурных преобразований его финансовой деятельности.

Таким образом, система управления финансовым оздоровлением предприятия включает в себя полный цикл от диагностирования возникшей кризисной ситуации в области управления финансами до создания механизмов превентивного реагирования на случай возникновения новых негативных тенденций. Безусловно, разработка процедур финансового оздоровления должна носить плановый характер, что определяет необходимость рассмотрения соответствующей системы и методов планирования.

Выход предприятия из состояния финансового кризиса выражается в процессе устранения причин, вызвавших его. Планирование данного процесса состоит из двух основных стадий [3]:

- антикризисное стратегическое планирование;
- оперативное планирование тактики реализации выбранной стратегии

Антикризисное стратегическое планирование вывода предприятия из финансового кризиса направлено на минимизацию негативного влияния факторов изменчивости внешней среды функционирования предприятия.

Оперативное планирование финансового оздоровления предприятия делится на защитные и наступательные. Первая группа направлена на сокращение текущих убытков, поиск внутренних резервов и использование кредитных ресурсов. Оперативные мероприятия по финансовому оздоровлению предприятия осуществляются в соответствии с его антикризисной стратегией развития.

Исходя из оперативных планов финансового оздоровления, распределяются ресурсы предприятия, позволяющие достичь поставленные перед ним стратегические цели.

В качестве примера используя мировой опыт, приведем четыре успешных стратегии выхода из кризиса для достижения финансового оздоровления компании [4].

Во время кризиса последовательность действий любой компании понятна.

Сначала – сжатие бизнеса для того, чтобы в условиях падения спроса обеспечить его выживаемость и высвободить дополнительные денежные средства (сокращение издержек, избавление от неэффективных или непрофильных направлений и активов).

Затем – интенсивное развитие в рамках новой бизнес-модели или развитие новых привлекательных направлений.

Однако для того, чтобы определиться с набором конкретных инструментов, которые позволят не только не упустить открывающиеся возможности, но и использовать их для усиления позиций компании на рынке, нужна стратегия. Чаще всего компании используют одну из четырех стратегий выхода компаний из кризиса для достижения финансового оздоровления компании:

- смена позиционирования;
- пересмотр портфеля бизнесов, концентрация на основной деятельности;
- инвестирование в инновации;
- слияния и поглощения.

Реализуя каждую из стратегий, компании применяли широкий спектр инструментов. Так, процессам слияний и поглощений зачастую предшествовала реструктуризация существующих бизнесов и вывод непрофильных активов.

Приведем примеры из зарубежной практики.

*Стратегия: Смена позиционирования* [4]. Кризис 1998 г., Россия. Кондитерская фабрика «Коркунов», удачно предсказав направление миграции ценности товара после кризиса 1998, вышел в сегмент дорогого шоколада и занял в нем 57% рынка. «Коркунов» с 1997 г. строил кондитерскую фабрику в Одинцово. Запуск фабрики пришелся на разгар кризиса. В сентябре 1999 г. фабрика выпустила свою первую шоколадную продукцию под брендом «А.Коркунов». Доля потребителей марки «А. Коркунов» в сегменте конфет в коробках достигла к 2003 г. почти 22%, доля рынка в сегменте дорогого шоколада — 57%. В результате успешных действий в период кризиса «Коркунов» увеличил стоимость, и в 2007 г. 80% компании было продано компании Wrigley за \$ 300 млн.

*Стратегия: Пересмотр портфеля бизнеса, концентрация на основной деятельности.* Эту стратегию использовала компания «Agrow», дистрибьютор мирового масштаба, предоставляющий весь спектр товаров, услуг и решений в сфере электроники и компьютерной техники, к началу кризиса 1991 г. уже потеряла стратегические позиции. Применив стратегические инициативы, а именно:

- Компания избавилась от всех побочных и дополнительных операций, кроме базы, необходимой для выживания. В частности, для получения дополнительных средств был продан бизнес по переработке свинца.

- Были сделаны новые приобретения. Одновременно Agrow осуществила покупку других бизнесов для развития собственного. Вырученные от продажи средства были направлены на приобретение значительного числа компаний, операции которых основаны на синергии и эффекте масштаба.

С каждым новым приобретением финансовое состояние компании улучшалось за счет дополнительного притока доходов и сокращения дублирования функций. Так, Agrow удалось приобрести третьего по величине игрока в отрасли, в результате чего компания вышла на первое место по продажам. Это приобретение не только значительно повысило финансовые показатели компании, но и увеличило ее эффективность. Всего Agrow совершила три удачных приобретения в кризис 1991 г. и еще двенадцать - после его завершения, в 1994 г.

*Стратегия: Слияния и поглощения* [4]. Кризис 1997 г., Азия. Компания «Alaska Milk Corporation» во время кризиса реализовала политику осторожных поглощений, что позволило компании в последующем значительно увеличить капитализацию. Alaska Milk Corporation производит и поставляет сухой молочный порошок, готовое молоко и другие жидкие молочные продукты. Компания – лидер в производстве выпаренного и сгущенного молока, в настоящий момент занимает на рынке 36% и 43% соответственно. С 1997 по 2000 г. капитализация компании увеличилась на 52%.

*Стратегия: Инвестирование в инновации.* Кризис 1997 г. Компания «Samsung Electronics» не сэкономила на стратегически важных процессах, а сделала ставку на

развитие новых видов продуктов, что позволило ей после кризиса выйти в мировые лидеры. Samsung Electronics – производитель электроники. Является мировым лидером в производстве полупроводников, телекоммуникационного оборудования и цифровой конвергенции. Выпускает чипы памяти, жидкокристаллические дисплеи, мобильные телефоны и мониторы. Сегодня в 124 офисах компании на территории 56 стран мира работают около 138 000 человек.

Что касается казахстанских компаний, то они теперь видят пути выхода из кризиса в основном через повышение эффективности инноваций, принятия новых технологических решений, а не просто путем ликвидации малоэффективных предприятий, как это происходило во время (глобального) кризиса прошлого века.

Выход из кризисной ситуации для финансового оздоровления предприятия всегда существует. Другое дело, какой ценой его приходится оплачивать. Этой ценой и определяется эффективность антикризисного управления. Успешное антикризисное управление – это, прежде всего, грамотное управление, основанное на умении правильно применять достижения современного менеджмента. Сущность стабилизационной программы заключается в маневре денежными средствами для заполнения разрыва между их расходованием и поступлением.

В нынешней ситуации, чтобы обеспечить выход из кризиса для финансового оздоровления, казахстанские компании ищут новые пути развития и работают над повышением эффективности.

Таким образом, финансовое оздоровление – это возможность предприятия, переживающего кризис, наладить свои финансовые дела. Выходом из кризисного состояния предприятия является разработка плана финансового оздоровления предприятия. Система финансового оздоровления предприятия является составной частью антикризисного финансового управления, органически связана с основными этапами цикла антикризисного управления, базируется на всесторонней комплексной диагностике ситуации и направлена на устранение неплатежеспособности, восстановлении финансовой устойчивости и финансового равновесия предприятия.

#### **Источники:**

1. Бобылева, А.З. Финансовое оздоровление фирмы. – М.: «Дело», 2015, 128 с.
2. Астраханцева, Е.А. Финансовое оздоровление организации. Монография. – М.: издательство «Директ-Медиа», 2014, 68 с.
3. Иванов, Г.А. Антикризисное управление: от банкротства - к финансовому оздоровлению. – М.: Закон и право, ЮНИТИ, 2008, 320 с.
4. Десять примеров выхода компаний из кризиса. <http://alltop10.org/10-primerov-vyihoda-kompaniy-iz-krizisa/>, (дата просмотра 11.12.2016г.)