

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

36	ЖУМАГАЗИН Болат Сисембиевич	ЕМВА-О14- РАНХ	Байсеркеев О.Н.	Понятие оздоровления предприятия и тенденции современного подхода (сравнительный анализ)	132
37	ЖУМАНБАЕВА Гульмира Амантаевна	МВА-О14- ЗДР	Карибджанов Б.Б.	Внедрение международных стандартов аккредитации в медицинских организациях Республики Казахстан (на примере Республиканского диагностического центра)	137
38	ИБРАГИМОВА Ляззат Тулумгазиевна	МВА-В14- MSM	Алталиева А.А.	Лояльность сотрудников в период экономического кризиса	140
39	ИЗДЕНОВА Айгуль Елеусызовна	МВА-О14- ЗДР	Иссык Т.В.	Краткий обзор мирового опыта внедрения инновационных проектов, основанных на «облачных» технологиях	144
40	ИМАНБАЕВ Даньшпбан Балтамашевич	МВА-О14-В	Курганбаева Г.А.	Стратегия развития страховых компаний в Республике Казахстан: теоретические аспекты	149
41	ИСКЕНДИРОВА Кенжегуль Луптывна	МВА-О14- МА	Куатбаева Г.К.	Управление конкурентоспособностью частной стоматологической клиники ТОО «ЛИК-СТ»	152
42	КАБДОЛДИН Ринат Мырзаканович	МВА-В14-М	Байсеркеев О. Н.	Применение современных технологий управления персоналом для малых девелоперских компаний Казахстана	155
43	КАН Евгений Тимофеевич	МВА-О14-В	Никифорова Н.В.	Система стратегического планирования на предприятии, разработка стратегии компании	160
44	КАНАТУЛИНА Айнур Ергенбаевна	МВА-В14-М	Курганбаева Г.А.	Механизмы управления стратегией для малых предприятий ресторанного бизнеса	163
45	КАРСЫБАЕВА Анель Темиргалиевна	МВА-О14-М	Филина Т.В.	Метод внедрения плана продаж торговых предприятий	166
46	КАУНОВ Берик Джанибекович	МВА-В14-М	Бижан Б.А.	Повышение конкурентоспособности Жанаозенского родильного дома	169
47	КИЙНОВ Казыбек Кетебаевич	МВА-В14-М	Куренкеева Г.Т.	Факторы эффективного оперативного управления производством в нефтегазовой отрасли	172
48	КОВАЛЕВ Константин Валерьевич	МВА-В14-М	Байсеркеев О.Н.	Развитие и поддержка малого бизнеса в Республике Казахстан	176
49	КОВАЛЕВ Лев Валерьевич	МВА-В14-М	Исахова П.Б.	Проблемы мониторинга финансового состояния компании и пути решения	179
50	КОДЖАХМЕТОВ Багдат Булатджанович	ЕМВА-О14- РАНХ	Леонтьева И.А.	Анализ ценностных ориентации и стиль жизни телезрителей в Казахстане	182
51	КОРГАСБАЕВА Карлыгаш Аманжоловна	МВА-О14- ДО	Куренкеева Г.Т.	Анализ современного состояния развития гостиничного бизнеса г. Алматы	185
52	КУРАЛ Нуржан Амангелдиулы	МВА-В14- МШ	Карибджанов Б.Б.	Теоретические аспекты проблемы реабилитации предприятий в условиях переходной экономики	190

ПОНЯТИЕ ОЗДОРОВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И ТЕНДЕНЦИИ СОВРЕМЕННОГО ПОДХОДА (СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ)

Под понятием оздоровления предприятия ещё недавно подразумевалось только финансовое оздоровление предприятия. Это разработанная в середине прошлого столетия система методологий, которые направлены на вывод предприятия из кризисного состояния и восстановление финансовой устойчивости. Главной целью мероприятий оздоровительного комплекса является минимизация снижения его рыночной стоимости.[3]

Главными задачами, при применении данных методик принято считать:

- Выявление глубины предкризисного или кризисного состояния предприятия. Данная задача решается с помощью мониторинга финансовых показателей в динамике;
- Ликвидация неплатежеспособности компании. В данном случае используется широкий ассортимент методик, включающий как превентивные меры (распродажа нерентабельных активов, закрытие товарных групп и направлений...), так и достаточно агрессивные (займы, эмиссия, слияние и т.д.);
- Восстановление финансовой устойчивости компании. Этот процесс сопровождается, как правило, полной структурной перестройкой всего финансового капитала компании;
- Недопущение ликвидации предприятия и его банкротства. В этом случае разрабатывается комплекс мероприятий, связанный с внешней санацией и дополнительным инвестированием;
- Мероприятия по преодолению последствий кризисного состояния компании. Это комплекс мероприятий по восстановлению финансовой устойчивости предприятия. Критерием является сравнение существующей рентабельности с докризисной [2].

В качестве инструментов финансового оздоровления предприятия применяются инструменты повышения платежеспособности:

- оптимизация и упорядочение платежей (календарь, платежей, бюджетный комитет);
- реализация неликвидов с целью превращения их в денежный поток;
- погашение неликвидов с помощью краткосрочных обязательств;
- превращение краткосрочной задолженности в долгосрочную;
- отказ от выплаты дивидендов, эмиссия облигаций [1, 3].

Большую роль в оказании помощи кризисным предприятиям играет государственная поддержка, которая предоставляется государством в секторах, имеющих важное государственное и народнохозяйственное значение. В каждом конкретном случае поддержка может быть выражена в виде особого администрирования (льготы, преференции) или финансовая поддержка(прямые инвестиции, субсидии, налоговый кредит, доленое участие, поддержка через фонды Самрук-Казына, Даму) [4].

Для определения кризисного или предкризисного состояния предприятия в основном используются три методики:

1. Расчет и мониторинг индекса кредитоспособности.
2. Комплекс неформальных и формальных критериев.
3. Анализ и прогнозирование критериев платежеспособности.

Индекс кредитоспособности (Z) может быть рассчитан по формуле:

$$Z = 3,3 - K1 + 1,0 \cdot K2 + 0,6 \cdot K3 + 1,4 \cdot K4 + 1,2 \cdot K5, \quad (1)$$

показатели соответственно K1, K2, K3, K4, K5 исчисляются по следующим формулам:

K1 = Прибыль до выплаты налогов / итого активов;

K2 = Выручка валовая/ сумма активов;

K3 = Рыночная стоимость собственного капитала / сторонний капитал (заимствования) капитал;

K4 = Реинвестированные средства/ итого активов;

K5 = Оборотные средства / сумма активов;

Предлагаемая выше методика мультипликативного дискриминантного анализа (Multiple-discriminant analysis - MDA) [3] не эффективна для небольших и средних компаний, поэтому в качестве первичных критериев используется коэффициент текущей ликвидности (значение меньше 2) и коэффициент обеспеченности собственными средствами (при условии его значения меньше 0,1).

Если рассматривать различные уровни оценки финансового состояния предприятия, то, безусловно, одной из наиболее выдающихся характеристик является показатель стабильности предприятия, экстраполированный на долгосрочный период. Этот показатель напрямую зависит от состояния инвестиций и эффективного управления ими с позиции их оборачиваемости и отдачи. В современных условиях наиболее эффективные предприятия находятся в стадиях самофинансирования или при недостатке средств, как правило, в краткосрочные стратегические периоды им приходится заимствовать определенную часть средств.

Таким образом, финансовую устойчивость предприятия следует понимать как возможность предприятия в любое время поддерживать свою платежеспособность в том числе и с учетом возврата заимствований и исполнения различного рода других обязательств. При этом необходимо учитывать, что предприятие должно полностью и вовремя оплачивать все платежи по обязательствам, возникающим в результате повседневной деятельности, погашения кредитных и иных обязательств. Одним из основных показателей, характеризующих финансовое состояние предприятия, является ликвидность. Ликвидность подразумевает возможность предприятия в любой момент оплатить существующие обязательства чистым капиталом или средствами, которые можно в короткий срок превратить в деньги. При этом все активы должны быть высоко ликвидны, то есть востребованы на рынке к обмену.

Таким образом, все активы можно разделить на следующие группы:

A1 – активы, обладающие высокой ликвидностью. Как правило, к ним относятся непосредственно денежные средства в натуральном выражении или высоколиквидных бумагах, легко обмениваемых на денежные средства.

A2 – активы, которые позволяют в кратчайшие сроки превратить их денежные средства, дебиторская задолженность и так далее.

A3 – медленно реализуемые активы, такие как «Внеоборотные активы» (частично) и соответственно «Оборотные активы», а так же «Долгосрочные финансовые вложения».

A4 – тяжело или трудно реализуемые активы.

Все пассивы объединяются по степени возможности или невозможности (затруднения) их возврата:

П1 – к первой позиции относятся краткосрочные. Кроме обычных краткосрочных к ним относятся и кредиторская задолженность

П2 – следующая позиция - это пассивы, которые имеют краткосрочные обязательства. К ним соответственно относятся займы и другие обязательства

П3 – под долгосрочными обязательствами в области пассива понимаются все долгосрочные обязательства, в особенности кредитные

П4 – под постоянными пассивами понимается прежде всего основной капитал и соответственно его резервы.

Когда рассчитывается ликвидность, то соответственно группы пассивов и активов сравниваются по определенной технологии, и результат показывает ликвидность предприятия.

Сравнение происходит по следующим позициям:

A1 П1;

A3 П3;

A2 П2;

A4 П4.

Положительным результатом считается выполнение превышения позиции А над позицией П в первых трех неравенствах. В этом случае существует возможность постоянно достигать превышения А над П в четвертом неравенстве. Это становится возможным, поскольку первые три неравенства последовательно по возрастающей отражают ликвидность предприятия в короткие и средние периоды, что приведет к высокой ликвидности и в долгосрочном периоде. Если же хоть одно из неравенств имеет противоположный знак, то есть П больше А, то данное условие позволяет поставить под сомнение абсолютную ликвидность предприятия и в зависимости от позиции данного неравенства описывает степень возникновения угрозы и возможность по её ликвидации.

Для исполнения качественных расчетов в вопросах ликвидности применяется коэффициент ликвидности. Абсолютный показатель ликвидности традиционно рассчитывается по формуле, представленной ниже. Все обозначения рассмотрены выше и не представляют сложности.

$$КАЛ = A1/(П1+П2) \quad (2)$$

КАЛ - коэффициент абсолютной ликвидности

Этот коэффициент является довольно жестким показателем и характеризует возможности предприятия быстро погасить кратковременную задолженность за счет высоколиквидных активов, как правило, денежных средств.

Из существующей практики значения данного коэффициента не должны выходить за пределы коридора 0,2-0,5 или в регламентном показателе 200-500. Низкое значение указывает на снижение платежеспособности, соответственно высокое - о наличии «замороженных» денежных средств, но которое соответственно воздействует временное обесценивание денежных средств.

Следующим показателем является коэффициент текущей ликвидности, или как его ещё называют, коэффициент покрытия, представленный в виде формулы.

$$КТЛ = (A1+A2+A3)/(П1+П2) \quad (3)$$

КТЛ – коэффициент текущей ликвидности

Нормальное значение коэффициента находится в коридоре 1-2. Значение коэффициента позволяет понять, какую часть обязательств можно закрыть при помощи действующих оборотных средств.

Фактически этот коэффициент суммирует все понятия ликвидности и наиболее точно отражает возможности предприятия по платежеспособности на настоящее время.

Следующим показателем, представляющим интерес, может являться коэффициент быстрой ликвидности. По своему значению он похож на коэффициент покрытия, но в случае его расчета из активов исключается самая неликвидная их часть.

В общем значении формула будет представлять

$$\text{КБЛ} = (\text{дебиторская} + \text{свобод ДС}) / \text{текущие обязательства} \quad (4)$$

КБЛ – коэффициент быстрой ликвидности

Таким образом, обобщенный коэффициент ликвидности представляет собой достаточно сложную формулу, представленную ниже

$$\text{КОЛБ} = (A1 + 0,5A2 + 0,3A3) / (\Pi1 + 0,5\Pi2 + 0,3\Pi3) \quad (5)$$

КОЛБ – коэффициент обобщенной ликвидности

Данный коэффициент применяется для полной и комплексной оценки состояния предприятия на предмет ликвидности/ платежеспособности и определяет нынешнее и перспективное финансовое состояние предприятия.

Удовлетворительное значение для предприятия лежит в диапазоне от 1,5 до 2,0.

Показатель коэффициента не изменяется в течение некоторого времени при условии пропорционального роста как числителя, так и знаменателя данной дроби. То есть сохранения пропорции роста как показателей актива, так и показателей пассива баланса.

Однако для более полной оценки ликвидности можно использовать формулу

$$\text{Текущие активы} + \text{Балансовая прибыль} = \text{Балансовая прибыль} * \text{Краткосрочные долги} = X1 * X2 \quad (6)$$

X1 – показатель, который характеризует рост дохода на 1 тенге вложений,

X2 – показатель, который говорит о возможности фирмы гасить долги оперативными доходами, что показывает устойчивость финансового состояния.

И в завершение исследования классического варианта можно рассмотреть ещё один показатель – коэффициент самофинансирования. Этот коэффициент отражает отношение объема самофинансируемого дохода к общей сумме других источников. При этом самофинансируемый доход – это доход + амортизация.

В старой школе такие показатели являются самыми проверенными. Беда только, что рассчитываются они по итогам деятельности, а прогнозность является далеко не всегда точно отражающим действительность фактором.

Таким образом, традиционная методология оздоровления предприятия основана на финансовых показателях и соответственно финансовых методах. Традиционный подход к оздоровлению предприятия показан на рис. 1.

При этом следует отметить, что в традиционных методиках оздоровления предприятия используются финансовые инструменты в качестве доминирующих. И соответственно направлены все мероприятия на реализацию программ оздоровления через требования, выставляемые финансовой стратегической и оперативной необходимостью. То есть понятие оздоровления предприятия рассматривается только с позиции инвесторов/акционеров и их реальной выгоды в денежном выражении. При этом все усилия по оздоровлению направлены на достижение финансовых результатов при помощи финансовых и юридических инструментов.



Рис. 1. Традиционный подход к оздоровлению предприятия

Современные тенденции оздоровления предприятия в западной и восточной концепциях основаны, прежде всего, на комплексном подходе, который включает в себя не только оздоровление с позиции финансов, но и с позиции операционного менеджмента и маркетинга. Оздоровлением предприятия в новаторском подходе рассматривается как результат деятельности Turnaround Managers (в дальнейшем будем обозначать как ТМ).

Аналоги данного понятия в русском языке отсутствуют. Дословный перевод: «оборотный менеджер», возможный вариант перевода – менеджер изменений. Вариант «антикризисный менеджер» близок, но не в полной мере отражает сущность деятельности ТМ.

ТМ назначается в условиях неудовлетворенности акционерами/инвесторами на срок от 3 до 24 месяцев и затем передает предприятие основному управляющему. Основная цель: провести коренную перестройку предприятия в буквальном смысле – практический разворот предприятия для изменения его позиционирования на рынке, товарной политике, моделей продаж, производства и управления. Фактически ТМ, в отличие от традиционного метода оздоровления, применяет комплекс мероприятий, основанный на изменении операционной (производственной) и маркетинговой ситуации с целью оказания активного влияния на финансовые результаты. Такой подход носит название Turnaround Practitioners или оборачиваемость (возможный перевод – практика изменений) [1].

ТМ применяется не только для проблемных компаний, но и когда на самом деле может помочь в любой ситуации, например: когда направление, стратегия или общее изменение способов работы должны быть быстро реализованы. Как правило, действующий в компании менеджмент не способен или не имеет опыта и навыков для проведения таких изменений. Поэтому управление оборачиваемостью тесно связано с управлением изменениями, управлением инновациями и управлением трансформации после слияния-интеграции [2]. Схема подхода представлена на рис.2.



Рис. 2. Современный подход к Turnaround Managers

Примечание: выполнено автором

Как правило, ТМ может проводить реорганизацию старой команды управления, менять её, активно привлекать специалистов со стороны и другие фирмы для оказания специфических услуг по учетам, финансированию, юридическому и другому обеспечению изменений.

Деятельность ТМ включает в себя стадии:

1. Оценка развития и оценка состояния
2. Стадия разработки
3. Стадия реструктуризации
4. Стадия стабилизации
5. Стадия активизации деятельности

Первая стадия очерчена как начало упадка (1). Факторы, которые вызывают это обстоятельство, могут быть как новые инновации конкурентов, так и спад спроса, что приводит к потере доли рынка и доходов. Но и стабильные компании могут оказаться в этой стадии из-за недобросовестного производства

товаров, которые не интересны для клиентов. Нельзя сбрасывать со счетов и такие факторы, как внешние шоки, политические или экономические причины, которые могут привести к дестабилизации позиции предприятия на рынке [1].

Иногда начало упадка может носить временный характер и через корректирующие действия и восстановления (2) ситуация может быть исправлена.

Ситуация изменения стратегии (2) предприятия требует принятия конкретных шагов в области операционных маркетинговых стратегий, а также определения конкретных шагов по реинжинирингу финансовой модели предприятия, модели управления и организационной структуры предприятия. В некоторых случаях возникает необходимость в коренном пересмотре внешней и внутренней политике предприятия и развертывании новой [3].

Стадия реструктуризации (3) подразумевает конкретные планы реструктуризации. Данные планы, как правило, оформляются ТМ в проект или программу, утверждаются у акционеров или инвесторов и запускаются в работу. Процесс инновационной перестройки всегда нуждается в механизме контроля и модели принятия оперативных управленческих решений. То есть на стадии реструктуризации может действовать механизм контроля и принятия управленческих решений, коренным образом отличающийся от будущей модели управления и тем более от предыдущего.

Стадия стабилизации (4) характеризуется формализацией процессов, созданием и корректировкой механизма управления для новых реалий, стабилизацией и оптимизацией организационной структуры. Отладка процессов может занимать некоторое время, поскольку кроме описания процессов, механизмов контроля и мотивации возникает осознанная необходимость в обучении и доподготовке персонала, создании рабочих групп и других мероприятий стабилизационного характера. Этап очень важный и требующий уже присутствия менеджера или команды управленцев, которые примут управление после завершения всех стадий деятельности ТМ.

На стадии активизации деятельности (5) процесс управляется ТМ в присутствии принимающей управленческой команды. Целью процесса является выход на полную/запланированную мощность по продажам, затратам, доходности и другим показателям.

Существует несколько организаций на уровне ассоциаций ТМ, которые накапливают опыт работы и формализуют процессы. К ним относятся:

- Turnaround Management Society (International / Focus on Europe)
- Institute for Turnaround (England)
- Turnaround Management Association (International)
- Instatut für die Standart disierlung von Onternehmenssa nierungen (Germany)

Таким образом, традиционные подходы к оздоровлению предприятия и современные методики позволяют достигать значительного эффекта в короткое время. При том, что этими методиками активно пользуются достаточно большое количество менеджеров вне зависимости от подхода. Выбор методологий оздоровления и оборачиваемости находится целиком на совести лица, принимающего решение.

Источники:

1. Вавилин, Е. В. Понятие несостоятельности (банкротства) предприятий // Правоведение. -1997. - № 4. - С. 120 – 125
2. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности. - 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Финансы и статистика, 2000. – 321 с.
3. Boyne, G. A./ Meier, K. (2009): Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround, in: Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 5 (July, 2009), pp. 835–863. (p. 843)
4. Barker III, V. L./ Duhaime, I. M. (1997): Change in the Turnaround Process: Theory and Empirical Evidence, in: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 1 (Jan., 1997), pp. 13–38. (p. 20)
5. Castrogiovanni, G. J./ Baliga, B. R./ Kidwell Jr., R. E. (1992): Curing Sick Businesses: Changing CEOs in Turnaround Efforts, in: The Executive, Vol. 6, No. 3 (Aug. 1992), pp. 26–41. (pp. 28)