

УО «Алматы Менеджмент Университет»



ALMA
ALMATY MANAGEMENT
UNIVERSITY

УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ – УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

Сборник статей магистрантов
Магистранттарының мақалаларының жинағы
Collection of articles by Master Program students

Выпуск 6

Алматы, 2016

УО «Алматы Менеджмент Университет»

УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ – УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ – УПРАВЛЯТЬ ВРЕМЕНЕМ

Сборник статей магистрантов

Магистранттарының мақалаларының жинағы

Collection of articles by Master Program students

Выпуск 6

Алматы, 2016

УДК 005
ББК 65.290-2
У67

Редакционная коллегия

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

Никифорова Н.В. - д.э.н.; профессор кафедры «Менеджмент, предпринимательство и маркетинг»

Залученова О.М. - к.э.н.; заведующая кафедрой «Менеджмент, предпринимательство и маркетинг»

Габдулина А.С. - д.э.н.; заведующая кафедрой «Логистика и РДГБ»

Жанжигитова Г.А. – и.о. зам. декана по послевузовскому и дополнительному образованию

Шакирова С.М. – к. филос. н., директор Управления по науке

Управлять собой - управлять бизнесом - управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ. Выпуск 6. – Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2016 – 116 с.

ISBN: 978-601-278-813-6

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

ISBN: 978-601-278-813-6

Содержание

<i>№</i>	<i>Автор</i>	<i>Название статьи</i>	<i>Научный руководитель</i>	<i>Стр.</i>
1	<i>Алиева Л. С.</i>	Финансовая модель предприятия	Косолапов Г.В., к.э.н., доцент	5
2	<i>Ахмуллаев Н.И.</i>	Управление проектами в условиях неопределенности и риска	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	9
3	<i>Бердалиева Ж.М.</i>	Глобализация международных финансовых рынков и ее влияние на экономику Казахстана	Исахова П.Б., д.э.н., профессор	14
4	<i>Жалғас Л.Т.</i>	Разработка и внедрение систем управления проектами на предприятии	Залученова О. М., к.э.н., доцент	16
5	<i>Кайбалдиева Л.Б.</i>	Особенности и механизмы управления экологическими проектами в Казахстане	Масакова С.С., к.э.н., доцент	19
6	<i>Каримжан Е.Б.</i>	Разработка и совершенствование электронного маркетинга на предприятии	Давлетова М.Т., к.э.н., доцент	23
7	<i>Крылова Д.С.</i>	Стратегический подход к финансовому пролированию в коммерческой организации	Чивазова А.З., к.э.н., доцент	26
8	<i>Кузенбаева М.Д.</i>	Теоретические оспекты выбора модели управления запасами в логистических процессах компании	Бодаубаева Г.А., к.э.н., доцент	30
9	<i>Маженов Р.К.</i>	Особенности становление и развития проектного управления в Казахстане	Исентаева Г.К., к.э.н., доцент	33
10	<i>Нургалиева Б.С.</i>	Развитие интернет - маркетинга: оценка перспектив и рисков компании	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	38
11	<i>Умерзакова Д.К.</i>	Система управления рисками в логистике закупок	Ахмеджанова А.Х., к.э.н., доцент	41
12	<i>Юсупов У.Н.</i>	Методы эффективного управления изменения в организации	Залученова О. М., к.э.н., доцент	47
13	<i>Abileva A.</i>	Problems of project implentation managment	S. Masakova	49
14	<i>Azhibayeva K.A</i>	The WTO vs. the Customs Union	Davar Arash	52
15	<i>Baltabayeva R.</i>	Organization promotional activities of Mitsubishi Motors Company in Kazakhstan market for the period 2014-2015	Davar Arash	57
16	<i>Diaz A.</i>	Advances and challenges in Research Management in Higher Education. The case of Kazakhstan	S. Masakova	61
17	<i>Dyussenova A.Z.</i>	The role of decision making in the success of business	G. Isentayeva, Davar Arad	64

18	<i>Goncharova I.Yu.</i>	Kazakhstani system of financial management: essentials for change	O. Zaluchyonova, A. Salimbayeva	67
19	<i>Goncharova I.Yu.</i>	Crisis financial management: Ways to survive	O. Zaluchyonova, A. Salimbayeva	70
20	<i>Kim A.</i>	Company's financial growth development strategy	A. Chivazova	73
21	<i>Kopbayeva L.</i>	Analysis and evaluation of the financial position of an economic entity	A. Karshalova	77
22	<i>Kozybagarov A.</i>	The rationale for the development of public-private partnership in the tourism sector		82
23	<i>Kunayeva A.</i>	Value-added tax and sales tax, their difference, pros and cons of the Replacement of one tax by another	Zh. Elubaeva	85
24	<i>Nazyrov R.</i>	Marketing in fashion retail. Start your own business using marketing strategy	O. Zaluchyonova K. Abdykhalykov	88
25	<i>Nurtazina M.</i>	Theoretical aspects of economic entities' sustainability analysis	A. Karshalova	95
26	<i>Otarbayeva A.</i>	Financial analyses of JSC "IC "Kommesk-Omir"	A. Karshalova	98
27	<i>Rakhimberdinova A.</i>	The Essence of Innovation Management	Davar Arad	102
28	<i>Sharshankulova Z.</i>	Talent Management: Main Recourse of Organizational Performance	O. Zaluchyonova	105
29	<i>Uvaliyeva D.</i>	Organizational Life-cycle	Davar Arad	109
30	<i>Zhanzakova Aigul</i>	Life-cycle in Innovative projects	O. Zaluchyonova, Davar Arad	112

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ФИНАНСОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

В статье исследуется круг проблем, возникающих при разработке в компании стратегического финансового плана. Демонстрируется взаимосвязь финансовой стратегии со стратегиями в области организационного развития, маркетинга, развития производства (технологии), персонала. Выделены важнейшие решения, которые необходимо принять при разработке инвестиционной стратегии, стратегий финансирования, в области уровня и динамики затрат, размера и структуры оборотных активов, дивидендных выплат. Сделан вывод о том, что внедрение в коммерческих организациях стратегического финансового планирования будет способствовать повышению их конкурентоспособности.

Начало текущего десятилетия ознаменовалось рядом обстоятельств, заставляющих хозяйствующие субъекты более тщательно продумывать свою деятельность на товарных и финансовых рынках. Прежде всего наша экономика продолжает сталкиваться с последствиями финансового кризиса конца 2000-х гг. Во-вторых, экономические проблемы ряда стран еврозоны, то затухающие, то вспыхивающие с новой силой, выступают дополнительным фактором нестабильности [3]. Наконец, присоединение Казахстана к ВТО справедливо рассматривается многими представителями бизнеса как серьезный аргумент в пользу взвешенного анализа своего экономического и финансового положения и поиска путей упрочения конкурентной позиции.

Стремление обеспечить процветание бизнеса в долгосрочной перспективе неизбежно приводит к необходимости стратегического подхода к управлению компанией и, соответственно, стратегическому планированию. Следует отметить, что, несмотря на понимание того, что теоретически стратегическое планирование имеет явные преимущества при управлении компанией в конкурентной среде, руководство подавляющего большинства компаний откладывает внедрение соответствующих мероприятий и процедур в свою практическую деятельность.

Стоит заметить, что причины, обуславливающие слабое распространение стратегического планирования среди казахстанских компаний, сегодня во многом такие же, как и 10 лет назад [2]. Среди них можно выделить недостаточную квалификацию управляющих и служащих, приоритет текущих дел, отсутствие методической базы и др. Слабое методологическое обеспечение здесь серьезно контрастирует с наработками в области текущего финансового планирования, где за последние десятилетия сформировалось достаточно полное представление о последовательности действий, составе плановых документов и т.п. [1]

Действительно: если конечным материальным результатом любого процесса планирования должен быть собственно план, как должен выглядеть стратегический финансовый план компании, с чего следует начинать разработку такого плана и без каких обязательных решений финансовый план перестает быть стратегическим? Это тот круг вопросов, на которых мы постараемся сконцентрироваться в данной статье.

Финансовое планирование в организации базируется на использовании трех основных его систем, каждой из которых присущи определенный период и свои формы реализации его результатов (Таблица 1).

Таблица 1. Системы финансового планирования и формы реализации его результатов в организации

Системы финансового планирования	Формы реализации результатов финансового планирования	Период планирования
1. Стратегическое прогнозирование финансовой деятельности	Разработка общей финансовой стратегии и финансовой политики по основным направлениям финансовой деятельности предприятия.	до 3-х лет
2. Текущее планирование финансовой деятельности	Разработка текущих финансовых планов по отдельным аспектам финансовой деятельности.	1 год

3. Оперативное планирование финансовой деятельности	Разработка и доведение до исполнителей бюджетов, платежных календарей и других форм оперативных плановых заданий по всем основным вопросам финансовой деятельности.	месяц, квартал
Примечание - составлено автором на основе источника [5]		

Все системы финансового планирования находятся во взаимосвязи и реализуются в определенной последовательности. Первоначальным исходным этапом планирования является прогнозирование основных направлений и целевых параметров финансовой деятельности путем разработки общей финансовой стратегии фирмы, которая призвана определять задачи и параметры текущего финансового планирования. В свою очередь, текущее финансовое планирование создает основу для разработки и доведения до непосредственных исполнителей оперативных бюджетов по всем основным аспектам финансовой деятельности организации.

Прежде всего, в отношении материального воплощения результатов стратегического финансового планирования представляется, что просто установить ряд важнейших целевых плановых финансовых показателей недостаточно для того, чтобы это можно было назвать стратегическим финансовым планом. На наш взгляд, в качестве плана неизменно должны выступать прогнозные формы финансовой отчетности, в которых обязаны найти отражение все принимаемые в процессе планирования стратегические решения. Прогноз форм финансовой отчетности принято рассматривать как результат краткосрочного (текущего) планирования. Однако, на наш взгляд, таков же должен быть материальный результат любого финансового планирования, поскольку только тогда можно проанализировать, какими будут финансовое состояние компании, доходы ее владельцев, и, значит, оценить эффективность принимаемых плановых решений. Ограничиться планированием только важнейших результатов, например, размером годовой чистой прибыли, инвестиций или стоимостью бизнеса в будущем, было бы неправильно, поскольку эти показатели могут выступать целевыми, но финансовый план должен отражать и «дорожную карту» движения, и эти цели.

Конечно, детализация показателей в стратегическом плане может быть менее дробной, чем в оперативном, какие-то показатели могут отражаться интервальными значениями. Однако мы считаем, что стратегический финансовый план обязательно должен давать представление (пусть укрупненно) о размере и структуре активов и пассивов компании, финансовых результатах ее деятельности и денежном потоке.

Цели, положенные в основу стратегического финансового планирования, должны находиться в соответствии с общей стратегической целевой установкой компании и, безусловно, ее миссией. Не секрет, однако, что на практике большинство руководителей и владельцев компаний не уделяют разработке миссии должного внимания, да и часто вообще не относятся к этому серьезно. В то же время формулирование миссии компании является отправной точкой стратегического менеджмента, позволяющей осознать, какие цели компания должна перед собой ставить, и какая стратегия будет эффективной в их достижении. Таким образом, общая стратегия компании отражает ее миссию с учетом конкретной ситуации, внешних и внутренних факторов. В свою очередь, общая стратегия определяет стратегические установки во всех важнейших областях функционирования компании. Прежде всего, это стратегии в области организационного развития, маркетинга, финансов, развития производства (технологии), персонала и др.

Стратегия в области финансов занимает особое место в этом перечне. Это объясняется тем, что, во-первых, преобладание корпоративной формы собственности, отделяющей владельцев от менеджмента, обуславливает, что финансовые параметры довольно часто обозначаются как целевые показатели общей стратегии компании. Интересы акционеров состоят прежде всего в росте капитализации компании, увеличении прибыли на акцию и размера дивидендов. Соответственно, общая стратегия не может это игнорировать. Во-вторых, существует очень тесная взаимосвязь между финансовой стратегией и стратегиями в других областях, поскольку размер и структура финансовых ресурсов выступают одновременно и условием, и результатом реализации стратегий в других областях. Несмотря на очевидность этого факта, на практике далеко не всегда разработка стратегии в сфере управления персоналом или ценообразования сопровождается анализом финансовых последствий принимаемых решений, что нередко обуславливает их неэффективность.

Собственно, финансовая стратегия может быть сформулирована довольно кратко, например, как сохранение платежеспособности и финансовой устойчивости компании. Но при этом необходимо определить стратегические цели по важнейшим блокам финансовых решений, т.е. сформировать стратегии более низкого порядка, детализирующие общую финансовую стратегию. В качестве таковых следует выделить инвестиционную стратегию, стратегии финансирования, в области

уровня и динамики затрат, размера и структуры оборотных активов, дивидендных выплат. Соответственно, стратегический финансовый план отражает решения, принимаемые в рамках данных стратегий.

Инвестиционная стратегия охватывает собой, прежде всего, решения об изменении размера компании и ее структурных подразделений (слияния, поглощения, дивестиции), о расширении или сокращении отдельных производств или видов бизнеса, размере и составе внеоборотных активов и т.п. Другой блок решений в рамках инвестиционной стратегии охватывает вложения в финансовые активы. Поскольку доходность на финансовых рынках, как правило, повышается одновременно с повышением риска, менеджменту компании необходимо определить круг финансовых инструментов, вложения в которые будут сопряжены с приемлемым для данной компании риском. Среди наименее рискованных инструментов, как известно, банковские депозиты и государственные облигации. У корпоративных облигаций риск выше [4]. Наиболее рискованными являются вложения в акции. Поскольку принятие решений о финансовых инвестициях напрямую влияет на размер наличной ликвидности компании, инвестиционная стратегия в этой части не должна противоречить стратегии в области оборотных активов.

Разработка инвестиционной стратегии и формирование бюджета капиталовложений тесно связаны с разработкой стратегии финансирования, которая предполагает принятие решения в отношении структуры капитала компании. Выбор структуры капитала, безусловно, является стратегическим решением, поскольку он определяет степень финансового риска, который компания готова принять, уровень цены ее капитала, финансовую целесообразность реализации отдельных инвестиционных проектов и в конечном счете финансовый результат деятельности компании.

Еще совсем недавно руководители финансовых служб предприятий предпочитали обращаться к заемным ресурсам только в случае нехватки собственных средств. В настоящее время, как показывают проводимые опросы руководителей компаний, этот подход постепенно уступает место пониманию того, что разумное сочетание собственного и заемного капитала позволяет добиваться оптимального баланса между, с одной стороны, уровнем финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия и, с другой, преимуществами использования заемных средств, заключающимися в их меньшей, чем у собственных средств, стоимости, а также возможности повысить рентабельность собственного капитала посредством финансового рычага.

Особенно следует остановиться на стратегии в области уровня и динамики затрат. Обычно планирование затрат относят к краткосрочным решениям. На наш взгляд, такой подход не совсем корректен. Безусловно, окончательные размеры плановых показателей затрат (как и всех других финансовых параметров) определяются с учетом тактических корректировок конкретного периода. Однако в современных условиях только стратегический подход может обеспечить лидерство в затратах при сохранении требуемого качества продукта и тем самым повышать конкурентоспособность компании.

Одним из важнейших аспектов стратегического управления затратами является формирование рациональной финансовой структуры организации, позволяющей распределить финансовую ответственность по центрам ответственности так, чтобы обеспечить, с одной стороны, прозрачность процесса формирования затрат и возможность как можно более точного контроля, а с другой – мотивацию сотрудников к снижению уровня затрат. Нередко формирование рациональной финансовой структуры требует пересмотра организационной структуры компании и системы материального стимулирования, что затрагивает стратегии в области организационного развития и развития персонала и еще раз подчеркивает необходимость разработки финансовой стратегии в системе со стратегиями в других областях функционирования компании.

Заметим, что в настоящих условиях одной из наиболее актуальных проблем для многих компаний является несоответствие юридических и фактических размеров и структуры компании, финансовой и организационной структуры. Существует немало компаний, организационная структура которых формировалась в предыдущие десятилетия (1990-е и 2000-е гг.) с целью, прежде всего, оптимизации размера налоговых платежей. Нередко при этом фактическая структура компании, описываемая характером взаимозависимости и подчиненности сотрудников, фактическим объемом должностных задач и ответственности, может существенно отличаться от юридически очерченных рамок. Создать эффективную систему распределения финансовой ответственности в таких условиях довольно затруднительно, поскольку чрезвычайно сложно прописать все регламенты и процедуры, необходимые для этого. Соответственно, также сложно сформировать эффективную систему материального стимулирования, без которой система распределения финансовой ответственности будет недейственной. Такие компании выживают на рынке, как правило, не вследствие эффективного менеджмента, а за счет поддержания мотивации ключевых сотрудников, нередко работающих с существенными перегрузками, что выступает все более серьезным фактором риска по мере роста компании.

Формирование рациональной финансовой структуры компании, находящейся в соответствии с ее организационной структурой, просто необходимо для обеспечения максимальной эффек-

тивности финансового планирования, в частности планирования уровня затрат. Инструментально это осуществляется посредством внедрения системы бюджетирования, которая и закрепляет финансовую ответственность конкретных подразделений (центров финансовой ответственности). Обычно относимая к инструментарию краткосрочного финансового планирования система бюджетирования, таким образом, рождается в процессе стратегического финансового планирования.

Стратегия управления затратами тесно связана с ценовыми стратегиями по конкретным продуктам, что обычно относится к области маркетинга. И связь здесь идет не только в очевидном направлении, отражающем необходимость покрытия ценами складывающихся затрат. Не менее важной является и обратная связь – изменение цены может существенно повлиять на уровень себестоимости единицы продукции. Это происходит прежде всего в случае, когда высокая эластичность потребительского спроса сочетается с эффектом масштаба функции затрат. Тогда снижение цены продукта может привести к снижению затрат и росту прибыли, а повышение цены, напротив, приведет к падению как выручки, так и прибыли.

Разработка стратегии в области размера и структуры оборотных активов должна осуществляться в соответствии как со стратегией управления затратами, так и со стратегией ценообразования. Подчеркнем, что управление оборотными активами (капиталом) – это относительно обособленный большой круг задач, многие из которых относятся к тактическим вопросам (например, сделки с отдельными дебиторами в конкретный момент времени, размер и стоимость краткосрочного кредита для финансирования сезонных колебаний потребности в оборотных средствах, цены закупки конкретных партий материалов и т.п.). В то же время обязательно должны быть поставлены стратегические ориентиры относительно таких моментов, как определение общего размера оборотного капитала; выбор способа финансирования системной и переменной частей оборотных средств; определение условий кредитной политики; выбор системы хранения запасов.

Очень важным в современных условиях становится определение стратегической линии в отношении выплаты дивидендов (или доходов собственников в иной форме). Без этого невозможно устойчивое функционирование публичной компании, да и предприятия других организационно-правовых форм не могут игнорировать данную проблему, если хотят сохранять и повышать свою инвестиционную привлекательность.

При разработке стратегического финансового плана важно учесть возможность разных вариантов развития событий и оценить возможность и целесообразность его реализации при изменении внешних условий. Сделать это можно при помощи использования оценки чувствительности финансовых показателей к изменению задаваемых извне параметров (таких как цены на ресурсы, емкость рынка, ставка рефинансирования и пр.) и определения среди них ключевых с точки зрения риска. Полезной также будет оценка риска с помощью сценарного подхода.

Таким образом, мы очертили круг самых важных решений, которые необходимо принять при разработке стратегического финансового плана компании. Безусловно, чем больше компания, чем более сложной и разветвленной является ее структура, тем технически более трудоемким становится процесс планирования. Кроме того, занятые в данном процессе сотрудники финансовой службы должны быть достаточно компетентными для поиска эффективных решений и работать в единой команде с представителями других служб, поскольку, как мы показали, стратегические решения в области финансов зависят от решений в других областях деятельности компании. Все это обуславливает необходимость соответствующего обучения сотрудников, а также проведения тренингов по формированию команды, корпоративной культуры, что ведет к серьезным затратам финансовых и временных ресурсов. С другой стороны, ориентация на исключительно тактические решения в условиях серьезной конкуренции существенно повышает финансовые риски, нередко ведет к потерям, а порой и к утрате финансовой устойчивости и платежеспособности компании. Поэтому затраты на организацию эффективного стратегического финансового планирования следует рассматривать как инвестиции, которые необходимы для поддержания конкурентоспособности компании.

Источники:

1. См.: Бекетов Н.В., Денисова А.С. Бюджетное планирование и бюджетирование на предприятии // Экономический анализ: теория и практика, 2008, № 5.
2. См.: Фомин П.А. Стратегическое финансовое планирование хозяйствующего субъекта. URL: http://www.mirkin.ru/_docs/articles03-109.pdf.
3. См.: Шевченко Л.М. Факторы, влияющие на устойчивость национальной финансовой системы // Наука и общество, 2012, № 4.
4. См.: Якунина А.В., Семернина Ю.В. Риски облигационного финансирования // Финансовая аналитика: Проблемы и решения, 2012, № 36.
5. Кузина А.Ф., Добровольский А.Г. Системы и принципы финансового планирования и прогнозирования в управлении организацией // Альманах современной науки, 2010, №2, сс. 153-156.

УО “Алматы Менеджмент Университет”

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

Сборник статей магистрантов

Магистранттарының мақалаларының жинағы

Collection of articles by Master Program students

Выпуск 6

Верстка

Земзюлин П. С.

Подписано в печать 4.02.2016 г. Формат 60x84 1/8
Бумага 80 гр Svetocopy. Печать Duplo
Гарнитура «Segoe UI» Объем 14,75 п.л. Тираж 40 экз.
Заказ № 7.

Отпечатано в типографии «Баспагер»
г. Алматы. E-mail: baspager@mail.ru