

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

26	ӘЛІҚҰЛ Қанат МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Анализ необходимости реструктуризации компаний	Козин В.А., МВА	96
27	ЖАЛИМБЕТОВ Тарас Каиржанович МВА-В14-МАт г. Атырау	Предпосылки развития ИТ аутсорсинга в Казахстане	Джетписова А.Б., к.э.н., профессор	98
28	ЖУМАШЕВА Захира Сраждиновна МВА-0-13-6 г. Астана	Диагностика системности и эффективности менеджмента в организации: казахстанский опыт	Байсеркеев О.Н., к.ф.н., доцент	101
29	ИДИРИСОВ Болат Манатбекович МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Тенденции развития казахстанского рынка услуг сотовой связи	Карибжанов Б.Б., к.э.н., доцент	104
30	ИМАНГАЗИЕВА Нурбану Муратовна МВА-О-13-4 (М) г. Актау	Особенности разработки стратегии развития компании, осуществляющей свою деятельность в сфере услуг	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	106
31	ИСМАИЛОВА Назым Мухамедияровна МВА-В-13-6 (М) г. Алматы	Методы финансового анализа	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	109
32	КАДЫРОВ Берик Шарметович МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Пути развития клиентской базы банка	Козин В.А., МВА	111
33	КАИРБЕКОВ Исламбек Урумбаевич МВА-О-13-1 (М) г. Алматы	Анализ и обоснование количественных параметров спроса на кредитование для МСБ и его тенденций	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	114
34	КАЛТАЕВА Карлыгаш Рахманбердиевна МВА-В-13-2 (MSM) г. Алматы	Система оценки персонала - быть или не быть?	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	121
35	КАПАСОВА Жансулу Нурманалиевна МВА-0-13-6 г. Алматы	Особенности формирования конкурентных преимуществ казахстанской консалтинговой компании	Таяуова Г. Ж., PhD	123
36	КАРАЖАНОВА Куляш Мамбетовна МВА-М3-1-13 г. Актау	Ресурсы и конкурентные преимущества как основные инструменты конкурентоспособности предприятия	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	125
37	КАРИМОВА Салтанат Сайрановна МВА-О-13-7 г. Алматы	Информационные технологии при принятии управленческих решений	Досалиев Б.А., к.э.н., доцент	127
38	КАСКАБАСОВ Смет Сеитович МВА-0-13-1(М) г. Алматы	Стратегическое развитие информационных систем АО «Казакхтелеком»	Ускеленова А.Т. д.э.н., профессор	121

Методы финансового анализа

В текущих условиях развития экономики деятельность каждого субъекта рынка стала интересна для значительного ряда участников рыночных отношений. Результаты деятельности организации и ее финансовое состояние интересуют собственников, менеджеров, кредиторов, контрагентов, государство, то есть внутренних и внешних пользователей финансовой информации. Для каждой группы пользователей в зависимости от целей и задач анализа разрабатываются определенные методические подходы к оценке финансового состояния с расстановкой соответствующих акцентов. Финансовый анализ является основным источником для оценки.

Существует немалое количество трактовок финансового анализа. По мнению В. В. Ковалева, есть два основных подхода к данному понятию. Первое: в широком смысле, то есть охватывает все разделы аналитической работы, входящие в систему финансового менеджмента. Второе: в узком смысле, ограничивается анализом финансово-бухгалтерской отчетности [1].

Сторонник первого определения финансового анализа В. В. Буряковский, отмечает, что в анализе может использоваться дополнительная информация оперативного характера, А. Д. Шеремет, Е. В. Ненашев, подчеркивают, что финансовый анализ проводится по источникам финансовой отчетности и документов бухгалтерского учета, на основе которых готовится сама отчетность. Также отмечают, что использование финансовой отчетности как информационного источника, является внешним финансовым анализом, т. е. используемым внешними пользователями. В свою очередь, «при проведении внутреннего финансового анализа наряду с данными финансовой (бухгалтерской) отчетности используется также информация, содержащаяся в регистрах бухгалтерского учета предприятия» [7, с. 11].

На мой взгляд, достаточно перспективной представляется широкая трактовка финансового анализа., которую дал В. В. Ковалев: «Процесс, заключающийся в идентификации, систематизации и аналитической обработке доступных сведений финансового характера, результатом которого является предоставление пользователю рекомендаций, которые могут служить формализованной основой для принятия управленческих решений» [1, с. 41].

По утверждению О. В. Ефимова, финансовый анализ включает широкий круг вопросов, которые выходят далеко за границы традиционной оценки финансового состояния. Финансовый анализ имеет возможность:

- а) дать объективную оценку финансового положения организации, а также выявить риски, которые могут негативно отражаться на состоянии в будущем;
- б) выявить достаточность денежных средств для осуществления текущей деятельности, краткосрочных и долгосрочных инвестиций, а также для выплаты дивидендов акционерам;
- в) аутентифицировать необходимость поиска и оптимизации источников финансирования;
- г) диагностировать возможности сохранения и увеличению капитала и оценить допустимость финансовой политики разделения и использования прибыли;
- д) определить выгодность инвестиционных и финансовых решений и выбрать приоритетные цели развития [4].

Таким образом, финансовый анализ - это процесс изучения основных показателей, коэффициентов и основных результатов финансовой деятельности предприятия с целью оценки объективного финансового состояния, также выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения дальнейшего развития в условиях существующей неопределенности и риска.

К основным методам чтения финансового анализа можно отнести:

- горизонтальный анализ — также известный как временной анализ. Он заключается в изучении динамики каждой отдельно взятых финансовых показателей в отчетности с предыдущим периодом;
- вертикальный или структурный анализ — выявление удельного веса финансовых показателей (суммы по отдельным статьям берутся в процентах к валюте баланса), принимаемые за 100%;
- трендовый анализ — сравнение каждой позиции отчетности с предыдущими периодами и выявление тренда, с учетом исключения случайных влияний и характерных особенностей отдельных периодов. С помощью тренда образуют прогнозные значения показателей, и как результат перспективный прогнозный анализ. По сути, трендовый анализ является вариантом горизонтального анализа;
- анализ относительных показателей, либо анализ коэффициентов — понимается как пропорция между отдельными статьями финансовой отчетности и вычитывание взаимосвязей показателей;
- пространственный анализ — может определяться как анализ показателей отчетности дочерних организации, либо структурных подразделений. С другой стороны, может быть сравнительным анализом данного предприятия с показателями конкурентов, среднеотраслевыми показателями рынка;
- факторный анализ — анализ влияния отдельных причин на заключительный показатель. Такой вид анализа может быть как прямым, когда результирующий показатель дробят на составные части, так и

обратным, когда его отдельные элементы соединяются в общий показатель [5, 6].

Методика, предложенная А.Д. Шереметом и Р.С. Сайфулиным, включает в себя три этапа. Первая: общий анализ финансового состояния и его изучение за отчетный период (подготовка агрегированного баланса, вертикальный и горизонтальный анализ с учетом агрегированного баланса). Второе: анализ финансовой устойчивости (определение избытка или нехватки источников средств для формирования запасов и затрат, выявление степени покрытия внеоборотных активов источниками средств). Третья: анализ ликвидности баланса, платежеспособности и деловой активности предприятия [7].

Достоинства методики А.Д. Шеремета и Р.С. Сайфулина: предложенные этапы проведения анализа позволяют дать многофункциональную информацию о финансовом состоянии предприятия, основанная на результатах бухгалтерского баланса. Итоги третьего этапа данной методики предполагают получение источников информации для потенциальных инвесторов о выгодности вложения средств в данное предприятие, что является элементом стратегического планирования.

Методы финансового анализа, по В. В. Ковалеву, делятся на неформализованные и формализованные (таблица 1).

Таблица 1. Характеристика формализованных методов финансового анализа

Формализованные методы финансового анализа					
Разработка системы показателей	Метод сравнения	Построение аналитических таблиц	Прием детализации	Экспертные оценки	Метод чтения финансовой отчетности
Сущность метода					
Разработка взаимосвязанных величин, всесторонне отражающих состояние	Выбор объектов, шкал, числа и вида признаков сравнения, определение критериев их существенности	Систематизация данных, проведение аналитических расчетов и оформление результатов	Разделение и детальное описание показателей того или иного объекта по признакам	Анонимный опрос экспертов, обзор вариантов развития элементов системы, описание вариантов развития объекта в разных условиях	Принципы формирования статей отчетности, горизонтальные и вертикальные анализы

Рисунок 1. Характеристика формализованных методов финансового анализа [1].

К недостаткам методики В.В. Ковалева можно отнести недостаточное использование полного перечня документов в качестве информационной базы, по данным которых можно получить более объективную оценку деятельности предприятия. При выработке общей направленности деятельности предприятия возникает вопрос, может ли методика раскрыть в полной мере причины роста или спада финансовой деятельности в той или иной области, в которой представлено предприятие с учетом всех особенностей данной отрасли.

Таким образом, можно сделать следующие выводы.

- В мире существует большое количество методов проведения анализа финансовой деятельности организации, но не все можно использовать повсеместно, то есть все методики не являются «многофункциональными» — подходящими для всех компании любой отрасли.

- Важным недостатком описанных выше методик является использование в качестве инструмента для анализа лишь финансовой отчетности и некоторых других отчетов, что существенно сказывается на результате анализа и на принятое последующее управленческое решение.

Источники:

1. Ковалев, В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 560 с.: ил.
2. Бураковский, В. В. Финансы предприятий: учеб. пособие / В. В. Бураковский, В. Я. Кармазин, С. В. Каламбет; под ред. В. В. Бураковского. — Днепропетровск: По-роги, 2007. — 246 с.
3. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с.
4. Ефимова, О. В. Финансовый анализ: современный инструмент для принятия экономических решений: учебник / О. В. Ефимова. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство «Омега-Л», 2010. — 351 с.: ил., табл.
5. Бочаров, В. В. Финансовый анализ. Краткий курс / В. В. Бочаров. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2009. — 240 с.: ил.
6. Лиференко, Г. Н. Финансовый анализ предприятия: учеб. пособие / Г. Н. Лиференко. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 160 с.
7. Шеремет, А.Д., Сайфулин, Р.С., Негашев, Е.В. Методика финансового анализа. — 3-е изд-е перераб и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 208 с.

Пути развития клиентской базы банка

Развитие мировой банковской системы, проанализированное по технологии: «прошлое-настоящее-будущее» выглядит, по мнению ведущих мировых экспертов, как изображено на рисунке 1.



Рисунок 1. Распределение приоритетов в развитии мировой банковской системы

В настоящее время, в банках передовой технологией считается технология развития маркетинговых коммуникаций, наиболее перспективными в применении и экономическом эффекте являются технология Бланка и модель программного развития клиентской базы.

Технология Бланка представляет собой циклический пошаговый инструмент, по своим принципам родственной колесу Деминга с циклом PDCA. Основу цикла составляет Процесс расширения клиентской базы.

Процесс расширения клиентской базы разбивается на следующие этапы:

1. Первый начинается с проведения ряда мероприятий «К пуску готовы».
2. Планирование, позиционирование, тестинг.
3. Запуск компании и продукта.
4. Формирование спроса и налаживание коммуникаций.

Технологии этого своеобразного колеса изображены на рисунке 2.

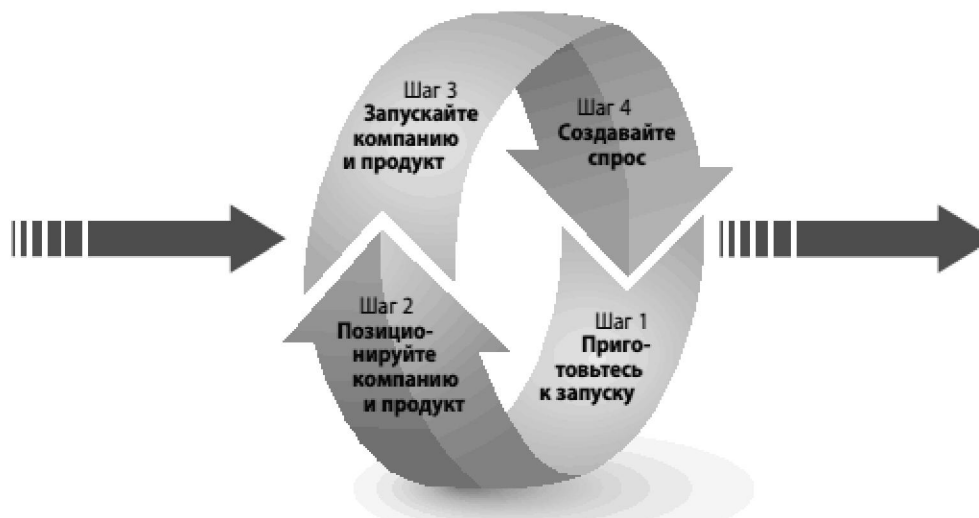


Рисунок 2. Цикл Бланка

Для реализации цикла Бланка необходимо понимать стратегию New Lanchester

Стратегия New Lanchester включает следующие принципы:

- Если 74% рынка принадлежит одному банку, фактически рынок превращается в монополию. В этом случае лобовая атака со стороны нашего банка бесперспективна. (Рынок градообразующих предприятий – Рудный, ENRC, Евразийский Банк)
- Если совокупная доля лидера и банка, следующего за ним, превышает 74%, и доля первой компании в 1,7 раза больше доли второй, рынок контролирует дуополия. Ее позиции не уязвимы для атаки со стороны нашего банка. (Такова ситуация в регионах, где лидируют БТА и Халык банк.)
- Если существует банк, которому принадлежит 41% рынка, и его доля в 1,7 раза больше доли участника рынка, занимающего второе место, вы имеете дело с лидером рынка. Хотя выйти на такой рынок не просто, он оставляет возможности для ресегментации.
- Если доля крупнейшего участника рынка составляет не менее 26%, рынок не стабилен, и вероятность перераспределения позиций между конкурентами достаточно высока. В таких условиях наш банк имеет реальные шансы выйти на существующий рынок.
- Если доля крупнейшего участника меньше 26%, он не оказывает реального влияния на рынок. Это наиболее благоприятная ситуация для нашего банка, который хочет выйти на существующий рынок [1].

Применение данной стратегии и цикла Бланка дает достаточно хороший эффект.

Вторым наиболее часто применяемым методом служит Программный подход. Для обеспечения программного подхода к развитию клиентской базы прежде всего создается подразделение, которое специализированно занимается развитием клиентской базы. Основу метода составляет разработанная программа. Структура программы может зависеть от состава клиентской базы, стратегических целей и инициатив, а также от внедряемых технологий. Программа, как правило, включает следующие разделы:

1. Комплекс мероприятий по удержанию старых клиентов.
2. Комплекс мероприятий по удержанию ключевых клиентов.
3. Комплекс мероприятий по привлечению новых клиентов.
4. Настройка маркетинговых коммуникаций и обратной связи.
5. Маркетинговые исследования и мониторинг рынка банковских услуг.
6. Подготовка и доподготовка персонала, работающего с клиентами.
7. PR комплекс, сопровождающий программу развития клиентской базы.[2]

Следует отметить, что применение данных технологий основано на сегментировании клиентов, использовании дорогостоящих маркетинговых технологий по продвижению, активной рекламной компании и PR, а также хорошо оборудованных комфортных офисов.

То есть методология опять повторяет старый принцип. Все банки с аналогичным набором продуктов на одного клиента и кто понравится. Дорого и не факт, что эффективно.

Интерес представляет системный подход к теме, когда банк становится ведущим элементом системы и создает себе рынок. Системный подход основан на создании банком региональных кластеров, в каждом из которых ведущим элементом выступает банк.

Понятие кластер впервые было разработано Майклом Портером в 1990 году в работе «Конкурентные преимущества стран». Разработанное им понятие «кластер» – это сконцентрированная по географическому признаку группа взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, финансовых организаций, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций. В кластеры также часто входят фирмы, работающие с каналами сбыта и потребителями, производители дополнительной продукции, специализированные провайдеры инфраструктуры, правительственные и другие организации, обеспечивающие специальное обучение, поступление информации, проведение исследований и установление стандартов; промышленные объединения, а также частные организации. Промышленные кластеры различаются по виду интеграции и сложности структуры [3, с.49].

Создание кластеров с ведущим элементом в качестве коммерческого банка практически минимизирует риски, маркетинговые затраты и физическое развитие фронт офисов. Сэкономленные деньги будут направлены на снижение ставок и формирование льготных периодов для бизнес проектов кластера.

Реализуя стратегический замысел по созданию региональных системных кластеров, можно выделить следующие моменты:

Опираясь на средний бизнес в регионах, активно создавать ведущий элемент системы (региональный филиал АТФ Банка) с целью опосредованного управления развитием региона через создание и управление промышленно-коммунальными кластерами.

Опосредованное управление развитием региона будет решаться через комплекс следующих задач:

1. На базе имеющихся доступных ресурсов создавать кластеры с заверненным циклом производства.
2. В качестве партнеров и субъектов финансирования использовать предприятия малого и среднего бизнеса региона.
3. При наличии в регионе крупного олигополистического предприятия создавать малые и средние

импортозамещающие предприятия, нацеленные на закрытие потребностей мегаполиса.

4. Активно взаимодействуя с государственными органами управления, создать учебно-аналитический центр для подготовки/доподготовки менеджмента компаний – участников проекта. А так же для разработки стратегических и оперативных планов партнерам.

5. Для контроля эффективности партнеров создать систему нештатных кредитных офицеров и внедрить её.

Такой подход исключает поиск и привлечение клиентов, поскольку кластер создается на тендерной основе. Исключаются программы по удержанию и стимуляции клиентов, поскольку клиенты в кластере связаны договорными обязательствами с банком. Банк не заинтересован в повышении ставок, поскольку и банк, и элементы кластера работают на использовании технологии операционного рычага. То есть прибыль и так самая максимальная.

Источники:

1. Стив Бланк. Четыре шага к озарению: Стратегии создания успешных стартапов. М.: Альпина Паблишер, 2014 - 368 с.
2. Бердина Е.С. Основные положения и элементы клиент-ориентированной стратегии банка //Финансы и кредит. 2007. № 15. сс. 13-16.
3. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М.: Альпина Паблишер. Пер. с англ. -158 с.