

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «МИСиС»

---

# ПРОМЫШЛЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ  
КАФЕДРЫ ПРОМЫШЛЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
ИНСТИТУТА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ  
ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

---

Под редакцией профессора Ю.Ю. Костюхина

Одобрено научно-техническим советом института ЭУПП



Москва 2014

УДК 65.01

П81

**П81 Промышленный менеджмент, маркетинг, экономика и финансы** : сб. науч. тр. кафедры промышленного менеджмента института экономики и управления промышленными предприятиями ; под ред. Ю.Ю. Костюхина. – М. : Изд. Дом МИСиС, 2014. – 216 с.

ISBN 978-5-87623-862-7

Сборник выпускается в рамках 69-х Дней науки НИТУ «МИСиС» и содержит статьи сотрудников, студентов и аспирантов кафедры промышленного менеджмента НИТУ «МИСиС», а также статьи сотрудников и студентов университетов-партнеров: Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (г. Астана, Казахстан), VSB – Технического университета (г. Острава, Чехия), Университета г. Тренто (г. Тренто, Италия), Российского государственного университета туризма и сервиса (г. Москва, Россия), а также ООО «Beaty aesthetic» (г. Баку, Азербайджан), ООО «Композит Терминал» (г. Москва, Россия).

**УДК 65.01**

ISBN 978-5-87623-862-7

© Коллектив авторов, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

<i>Толысбаев Б.С., Елеукулова А.Д.</i> Анализ развития региональных транспортно-логистических систем в Республике Казахстан	6
<i>Kolečkář M., Peterková J.</i> Implementation of Balanced Scorecard method in the Manufacturing Company	10
<i>Ларионова А.А., Мамедов Г.Э., Шапкина Н.Г.</i> Современные подходы к централизации транзакционных казначейских процессов в рамках «Фабрики Платежей»	16
<i>Dukhnitckaia E.</i> The Road to the EU – China Bilateral Investment Agreement Paved by Domestic Interests	20
<i>Елеукулова А.Д.</i> Проблемы разработки методики оценки эффективности логистической системы промышленного предприятия	25
<i>Пикалева Л.Л.</i> Кредитование малого и среднего бизнеса в Московской области (на примере г. Щелково)	29
<i>Андреева Д.С.</i> Исследование рынка дверной фурнитуры в целях определения возможностей расширения номенклатуры продукции ООО «Крит-М»	33
<i>Валуева И.А.</i> Пути совершенствования систем управления оборотными средствами ОАО «Машиностроительный завод»	38
<i>Демьянова О.С.</i> Исследование факторов, формирующих логистические связи в области переработки золотополиметаллических руд на примере ОАО «Ново-Широкинский Рудник»	42
<i>Демина А.В.</i> Исследование возможности создания горно-обогатительного предприятия на базе фтор-бериллиевого месторождения в структуре ООО «Корпорация «Металлы Восточной Сибири» в целях повышения прибыли и рентабельности	44
<i>Дурнова Т.В.</i> Анализ возможности создания производства медной ленты для автомобильных радиаторов на ОАО «Кировский завод по обработке цветных металлов»	49
<i>Глазунова Т.В.</i> Анализ финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Разрез Харанорский» в целях повышения его финансовой устойчивости	52
<i>Зайцев И.М.</i> Оценка финансово-экономического положения ОАО «Ступинский металлургический комбинат»	57

<i>Крайнова А.Е.</i> Исследование и выбор ключевых показателей эффективности предприятия при разработке стратегии развития на примере ОАО «Машиностроительный завод»	60
<i>Подставкин Т.А.</i> Управление молодыми талантами в организации на примере ОАО «ОАК-Транспортные самолеты»	64
<i>Миронова Ю.Ю.</i> Исследование рынка литейной продукции и экономическое обоснование расширения номенклатуры продукции ООО «Промтрактор-Промлит»	68
<i>Розулина Н.В.</i> Совершенствование системы оплаты труда на ОАО «Северсталь» на примере доменного цеха	74
<i>Сажникова Э.В.</i> Исследование методов оценки компании на примере ООО «Крит-М»	79
<i>Юшина В.С.</i> Совершенствование управления конкурентоспособностью предприятия на примере ОАО «Новозыбковский машиностроительный завод»	83
<i>Аверина А.С.</i> Исследование финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Северсталь» в целях оптимизации дебиторской задолженности	86
<i>Захарова Е.А.</i> Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «АНТЭК»	93
<i>Забелина Л.С.</i> Оценка влияния рекламной стратегии на финансовое состояние банка	96
<i>Красильников А.А.</i> Исследование факторов, влияющих на финансовые результаты деятельности ОАО «Выксунский металлургический завод»	99
<i>Мосягина О.С.</i> Анализ лизинговой деятельности предприятия на примере ОАО «ВЭБ-лизинг»	103
<i>Сергеева С.С.</i> Управление инвестиционной деятельностью на ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	110
<i>Сорокин А.Н.</i> Амортизационная политика предприятия и ее роль в формировании прибыли на примере ОАО «ЛУКОЙЛ»	113
<i>Старикова Е.В.</i> Совершенствование методов управления запасами продукции на примере ОАО «Северсталь»	120
<i>Саманба М.Г.</i> Управление дебиторской задолженностью на примере ОАО «Северсталь»	125
<i>Рындевич Е.М.</i> Заемный капитал и его роль в финансировании деятельности предприятия	129
<i>Травникова Т.А., Литвиненко Е.А.</i> Оценка влияния валютных рисков на цены металлопродукции	139

<i>Федулова Т.Ю.</i> Оценка рисков финансирования с помощью корпоративных облигаций на примере металлургических предприятий	145
<i>Федоров Л.А., Щукина М.О.</i> Пути повышения финансовой устойчивости ОАО «Северсталь»	148
<i>Горелкина Е.И.</i> Оценка достоверности информации рейтинговых агентств и ее роль на российском фондовом рынке	151
<i>Исаев С.М.</i> Разработка мероприятий по улучшению финансового состояния предприятия на примере ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	154
<i>Ильина О.Е.</i> Совершенствование методики управления оборотными средствами предприятия с помощью рациональных управляющих воздействий	158
<i>Копылов К.И.</i> Оценка эффективности инвестиционного проекта на примере предприятия по изготовлению медицинских имплантов	161
<i>Николаева Е.С.</i> Разработка направлений схем лизинга в целях улучшения финансового состояния ЗАО «Европлан»	167
<i>Орловцева А.А.</i> Разработка стратегии снижения кредитных рисков на примере ОАО «Банк Москвы»	172
<i>Михин В.Ф., Глазунова Т.М.</i> Исследование рынка угля	176
<i>Михин В.Ф., Дурнова Т.В.</i> Рынок радиаторных медных лент	179
<i>Михин В.Ф., Рындевич Е.М.</i> Анализ рынка капитала	182
<i>Михин В.Ф. Хромова Е.А.</i> Рынок алюминиевого профиля	186
<i>Михин В.Ф., Шапранов Г.А.</i> Исследование рынка никеля и меди	190
<i>Золкина А.В.</i> Достоверные источники деловой информации	193
<i>Суслова М.А., Суслов Е.Д., Николишина А.В.</i> Разработка финансовой стратегии предприятия на примере ОАО «ММК»	201
<i>Бурова Е.Ю., Белоусова Т.В.</i> Анализ инвестиционной активности крупных предприятий черной металлургии	204
<i>Бурова Е.Ю., Иванников Т.В.</i> Пути улучшения финансового состояния промышленного предприятия на примере ОАО «Полема»	207
<i>Шапранова Г.А.</i> Разработка методов прогнозирования цен на никель и медь на мировом рынке сырья	210

*Б.С. Тольсбаев, д-р экон. наук, проф. Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева, г. Астана (Казахстан)*  
*А.Д. Елеукулова, магистрант каф. менеджмента Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева, г. Астана (Казахстан)*

## **Анализ развития региональных транспортно-логистических систем в Республике Казахстан**

Задачей государственной транспортной политики являются формирование и укрепление экономической основы для самостоятельного социально-экономического развития регионов и использование преимуществ территориального разделения труда [1].

Транспортная система Республики Казахстан складывается из железнодорожных магистралей, автомобильных дорог, водных и воздушных линий магистрального и местного значения. Основная доля наземных путей сообщения приходится на автомобильные и железные дороги протяженностью порядка 88,4 и 14,0 тыс. км соответственно. Протяженность эксплуатируемых водных путей составляет 3,9 тыс. км, воздушных трасс – 61 тыс. км. Плотность сети на 1000 кв. км территории составляет около 5,1 км железных дорог, 32,4 км автомобильных дорог с твердым покрытием, 1,5 км внутренних водных путей. На современном этапе транспортный комплекс характеризуется неудовлетворительным состоянием основных средств, устаревшими и недостаточно развитыми инфраструктурой и технологиями [2].

По территории Казахстана проходят и формируются четыре международных транспортных коридора.

*Северный коридор Трансазиатской железнодорожной магистрали:* Западная Европа – Китай, Корейский полуостров и Япония через Россию и Казахстан (на участке Достык – Актогай – Саяк – Моинты – Астана – Петропавловск (Пресногорьковская)).

*Южный коридор:* Юго-Восточная Европа – Китай и Юго-Восточная Азия через Турцию, Иран, страны Центральной Азии и Казахстан (на участке Достык – Актогай – Алматы – Шу – Арысь – Сарыагаш).

*ТРАСЕКА:* Восточная Европа – Центральная Азия через Черное море, Кавказ и Каспийское море (на участке Достык – Алматы – Актау).

*Север-Юг:* Северная Европа – страны Персидского залива через Россию и Иран, с участием Казахстана на участках морской порт Актау – уральские регионы России и Актау – Атырау.

Помимо основных трансконтинентальных маршрутов, необходимо отметить Центральный коридор, имеющий важное значение для региональных транзитных перевозок по направлению Сарыагач – Арысь – Кандагач – Озинки.

В регионах функционируют предприятия, выполняющие логистические функции: транспортно-складские комплексы, грузовые терминалы, банки, оптовые региональные распределительные и информационно-коммуникационные центры, объекты таможенного контроля и страхования. Эффективность обслуживания клиентуры, оперативное управление и координация работы операторов-перевозчиков и транспортно-экспедиторских компаний невозможно без создания региональных транспортно-логистических систем.

Доля транспортных затрат в конечной стоимости продукции высока и находится на уровне свыше 8 и 11 % для внутренних железнодорожных и автомобильных перевозок соответственно, в странах с развитой рыночной экономикой данный показатель составляет 4...4,5 %. В результате, экономика Казахстана вынуждена нести транспортную нагрузку в два раза большую, чем в развитых странах. По показателю грузоемкости экономика Казахстана примерно в пять раз менее эффективна, так на каждую единицу ВВП в долларовом исчислении приходится не менее 9 т-км транспортной работы, в странах ЕС грузоемкость – менее 1 т-км/долл. ВВП.

Транспортный аспект региональной политики Республики Казахстан связан с улучшением транспортного обслуживания в сельской местности и отдельных регионах, подготовкой транспорта к работе в чрезвычайных ситуациях, требующей заблаговременного создания резервов [3].

Приоритеты взаимодействия с местными органами управления должны быть направлены на создание соответствующей региональным особенностям нормативной правовой базы, привлечение инвестиций из нецентрализованных источников для реализации транспортных проектов [4].

На основе оценки состояния природно-экономического и научно-технического потенциала регионов, с учетом особенностей их развития, предлагаются новые подходы к оценке перспектив развития и размещения производительных сил на средне- и долгосрочную перспективу.

Одним из таких подходов является переход к преимущественному развитию экономики и размещению производительных сил по

так называемым зонам поляризованного развития, обладающим наиболее благоприятными природно-климатическими условиями жизнеобеспечения людей, а также предпосылками для комплексного развития регионов. В соответствии с этим выделяются территории, где масштабы природного и производственного потенциала, характер ресурсов, специфика индустриальной среды, структура отраслей, географическое положение и транспортное развитие способствуют их постоянному, зональному высокоинтенсивному развитию.

Одновременно в выбранных зонах определяются пункты, способные стать полюсами роста. Полюсами роста могут быть технопарки и технополосы, предпринимательские, свободные экономические и таможенные зоны, зоны свободной приграничной торговли, мульти-модальные транспортные узлы.

Государство может помочь зонам поляризованного развития путем инвестиций в инфраструктуру. Наряду с государственным финансированием объектов транспортной инфраструктуры возможно привлечение институтов развития (Банк развития Казахстана, Инновационный фонд, ЕБРР, АБР, Всемирный банк, ИБР и др.).

Создание благоприятного климата для развития частного бизнеса должно осуществляться путем предоставления льгот и преференций, стимулирующих обновление основных средств. Финансирование программ может проводиться бюджетами всех уровней, через привлечение инвестиций в структуре государственно-частного партнерства, концессий, через создание совместных предприятий на основе частной инициативы. Ориентировочная инвестиционная потребность транспортного комплекса на период реализации стратегии составит порядка 3,4 трлн тенге.

Перегруппировка производительных сил, мощностей и людских ресурсов приведет страну к экономическому росту, высокому уровню и качеству жизни населения, позволит уменьшить неравенство между регионами.

Основные задачи, возлагаемые на региональные транспортно-логистические системы:

- оптимизация и эффективное продвижение вагонопотоков по ввозу/вывозу ресурсов и продукции с территории региона;
- координация работы различных видов транспорта в транспортных узлах;
- выбор эффективного вида транспорта, оптимизация транспортной составляющей;



- разработка и внедрение эффективных погрузочно-разгрузочных, транспортно-складских, сортировочных технологий;
- автоматизация и комплексная механизация, оснащение современными компьютерными технологиями;
- оптимизация и унификация типоразмеров тары и упаковочных средств;
- создание региональных телекоммуникационных сетей и систем управления материальными и информационными потоками.

Функционирование региональных транспортно-логистических систем основывается на поэтапном создании вокруг областных и крупных городов Казахстана системы терминальных комплексов и логистических центров. При этом усиливается взаимосвязь развития транспорта с развитием других отраслей экономики, определяющая требования к транспорту в отношении направлений, объемов и качества перевозок, но и возможности его развития.

Обязательное условие оптимального функционирования региональных транспортно-логистических систем – это создание службы единого оператора, выполняющего в региональных системах транспортные, складские, страховые, таможенные и иные соответствующие услуги и процедуры.

### **Список использованных источников**

1 Логистика : управление в транспортно-логистических системах : учеб. пособие / под ред. Л.Б. Миротина. М. : Юристь, 2012. 414 с.

2 Исингарин, Н.К. Логистика международных железнодорожных перевозок на примере перехода Достык (Казахстан) – Алашанькоу (КНР) / Н.К. Исингарин. Алматы : Экономтрансконсалтинг, 2006. С. 70–74.

3 Намазбаева, Г.Н, Бисембаев, Н.И. Совершенствование организации перевозочного транспорта на железнодорожном транспорте : стратегия и практика / Г.Н. Намазбаева, Н.И. Бисембаев. Алматы, 2013.

4 Перевозка экспортно-импортных грузов. Организация логистических систем / под ред. А.В. Кириченко. 2-е изд., доп. и перераб. СПб. : Питер, 2004. 506 с.

*Ing. M. Kolečkář, student, Faculty of Economics, VSB –  
Technical University of Ostrava, Ostrava (the Czech Republic)*

*Ing. J. Peterková, Ph.D. Faculty of Economics, VSB –  
Technical University of Ostrava, Ostrava (the Czech Republic)*

## **Implementation of Balanced Scorecard method in the Manufacturing Company**

### *Abstract*

The paper presents process of creation and implementation of Balanced Scorecard method in the manufacturing company. Balanced Scorecard represents optimal system of strategic management for a company, which measures performance in four perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth.

### *Key words*

Manufacturing company, balanced scorecard method, proposal for implementation.

### *1 Introduction*

The balanced scorecard (BSC) is described in literature as a strategic planning and management. It seems like purposefully structured strategy model of an enterprise. This model uses financial, nonfinancial strategic goals, performance indicators and strategic initiative for future description of the company including concrete steps for their achieving. BSC method measures performance in four perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth. This represents the basic framework of BSC, but it can be fulfilled by 15 or even 25 measures of company's performance. At the same time all the measures or indicators describing performance in particular perspectives should be equivalent it means the same quality and mutual interconnection.

This paper briefly characterises a draft concept of creation and implementation of balance scorecard method in manufacturing company focused on producing textile and bag-maker goods, sports equipment, balls and haberdashery. The paper brings the results of the questions solved in diploma theses that was successfully defended in academic year 2013 – 2014.

### *2 Description of the situation*

For managing and evaluation firms performance companies managers use traditional methods based on financial analysis of the main financial statements especially absolute and ratio indexes.

Indicators are gathered monthly and yearly and they are compared with the results from the previous period. EBIDTA – sales revenue, return, value added of employees and stocks. But company considers this way of managing based on financial indexes as insufficient and failing in strategic managing in long-term horizon.

Particularly there were missing information about processes, staff, suppliers, customers and technologies. Considering these facts Company and Department of Business Administration at VSB-Technical university of Ostrava finally defined the main question to be solved.

### *3 Methodology and implementation of balance scorecard method*

Many findings from following authors Kaplan, Norton (2007), Šulák and Vacík (2005), Horvath (2002) and Vysušil (2004) were used solving the main questions in diploma theses. Concept of implementing BSC method comes out of the author Vysušil. Process of creation and implementation of BSC method includes following phases:

- *Strategy creation and clarification* – strategy should come out of analysis of following spheres: competitive business environment, substitutes, possibility of joining another businesses, suppliers and customers.

- *Strategy goals derivation* – it is possible to determine general, strategic and operational goals.

- *Determination of interaction between causes and effects* – strategy maps creation.

- *Measurement selection* – of quantitative and qualitative type. Scoring scale and indexing is useful for qualitative measures.

- *Target vales determination* – discussions in company management that includes all the persons involved in BSC seems to be beneficial.

- *Strategy action determination* – creation of incidental matrix that connects chosen targets with actions and all four perspectives are assigned to them.

- *Roll-out of BSC method* – it can be applied by top down and bottom up enlargement.

### *4 Implementation of balanced scorecard method in the selected company*

The concept of implementation of the method BSC was carried out according to the Vysušil (2004) and also based on consultations with management and their own questionnaire surveys.

After defining the vision and strategy of the company followed the definition of partial perspectives of the manufacturing company.

The financial perspective has been described by the selected financial indexes over the past three years. Customer area was characterized by the core business, the most important customers, and a description of their satisfaction.

The perspective of internal processes were defined in the value chain, where were described the processes of innovation, production and after sales service.

Last perspective of learning and growth was mainly characterized by evaluating the survey of employee satisfaction.

After the analysis of gained results from particular perspectives more detailed analysis was realized as well as creation of new business management.

This included five successive steps, which were based on fulfilling the chosen business strategy of manufacturing company. First were selected strategic objectives in each perspective, then there were found their interrelations among them, and they were displayed in the strategic scheme of the causes and consequences in appendix.

The next step was setting scales and their specific values for each objective in all four perspectives with assistance of economic director. As a sample there is only shown the strategic objective, scales and its targets in the perspective of learning and growth in figure 1.

Figure 1 – Strategic objectives with scales and targets – perspective of learning and growth

THE PERSPECTIVE OF LEARNING AND GROWTH					
Label	Strategic objective	Method of measurement	Unit	Present 2012	Target value 2015
RC1	Deepening qualifications of staff, particularly in languages	The implementation of the training program	%	91	100
		Expenditure on training	CZK	100 000	175 000
RC2	Balanced age structure	Average age	age	43	39
RC3	The increase in wages of employees in manufactory	Average salary for workshops	CZK	X	70 % of the national average salary
RC4	Regular measurement of employee satisfaction	A questionnaire survey		X	establish and start watching

THE PERSPECTIVE OF LEARNING AND GROWTH					
Label	Strategic objective	Method of measurement	Unit	Present 2012	Target value 2015
RC5	Improving communication	Implementation of a new information system		X	establish and start watching
		Average number of complaints (number of complaints/ number of employees)	suggestion	0,01	0,2

Source: Kolečkář (2014).

After that there was a proposition of strategic actions for all four perspectives, which are intended to contribute to the successful implementation of the BSC method at manufacturing company in figure 2. The table has been shortened for illustration because of the large range in the thesis.

Figure 2 – Incidence matrix of strategic actions

ACTIONS		STRATEGIC OBJECTIVES						
		1	2	3	4	5	...	18
1	Responding to changes in the exchange rate CZK/Euro	X						
2	Automation of production	X	X					
3	Innovating of production and products	X	X					
4	Improving the organization of storage	X		X				
5	Implementation of the information system				X	X		X
...	.....						...	
25	Remuneration of useful ideas							X

Notes:  
Strategic objectives: 1 – The increase in profit; 2 – A higher proportion of revenues from the segment of children stretcher; 3 – The reduction in transport costs; 4 – Deepening the qualification of employees; 5 – Regular measurement of employee satisfaction; ...; 18 – Improving communication; X – incidence feed.

Source: Kolečkář (2014), modified.

For corporate expansion of the method BSC (or so called roll-out) in manufacturing company has been selected approach from the top to the down. In this case, it starts with the directors, across the senior and lower managers and followed by foremen and eventually to the workers

themselves. It is preferable for the reason that the working climate would hardly allow the opposite pattern, i.e., from ordinary employees upwards.

### *Conclusion*

For final formulating new management methods it is necessary to consult it within business management and department representatives. It is useful to organize seminars focused on concrete method its benefits for company and employees and also threats connecting with its implementation. The aim of these meetings is to encourage cooperation during each step of implementation. Each strategic action should be managed as divided projects with settled dates of beginning and end and also responsible person with competences. It is very important to engage all the employees into each action of implementation if BSC method. Recommended time horizon for implementing this method is about 16 weeks. At the same time it has to be eliminated certain drawbacks and limitations, which is either the imprecise definition of scales or standards imbalance.

### **Bibliography**

1 HORVÁTH & PARTNERS. Balanced scorecard v praxi. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004.

2 Kaplan Robert S, David P Norton. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007.

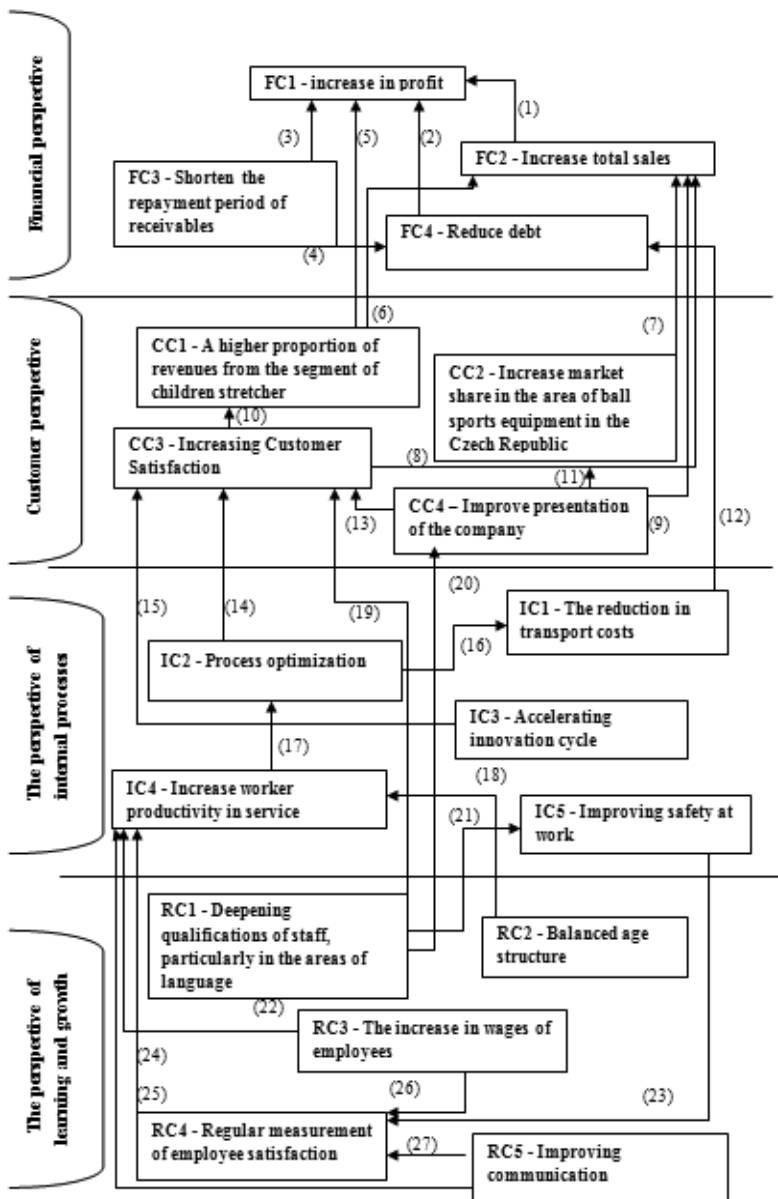
3 Kolečkář, Martin. The Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in Manufacturing Company. Diploma theses, Faculty of Economics, VSB – Technical University of Ostrava, 2014.

4 Šulák, Milan, Vacík Emil. Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005.

5 Vysušil Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004.

## Appendix

### Strategic diagram of the BSC method for manufacturing company



Source: Kolečkář (2014)

- А.А. Ларионова, канд.экон.наук, доц. кафедры менеджмента и бизнес-технологий ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет туризма и сервиса», г. Москва (Россия)*
- Г.Э. Мамедов, менеджер по маркетингу ООО «Beaty aesthetic», г. Баку (Азербайджан)*
- Н.Г. Шапкина, менеджер ООО «Композит Терминал», г. Москва (Россия)*

## **Современные подходы к централизации транзакционных казначейских процессов в рамках «Фабрики Платежей»**

В условиях турбулентной макро- и микросреды бизнесу необходимо быстро и профессионально адаптироваться ко всем значимым финансово-экономическим изменениям, правильно на них реагировать, видеть новые возможности и угрозы. Современные тенденции экономического развития, интеграция России в систему мирохозяйственных связей и ужесточения конкуренции, предполагают наличие отлаженных механизмов стратегического управления и постоянного совершенствования бизнес-процессов в области управления денежными потоками. Эффективно организованные денежные потоки выступают важнейшим звеном финансовой системы предприятия.

Денежные потоки компании во всех их видах и формах, а соответственно и совокупный его денежный поток, является важным самостоятельным объектом финансового менеджмента, требующим расширения практических рекомендаций и углубления теоретических основ. Это определяется той ролью, которую управление денежными потоками играет в развитии компании и формировании конечных результатов его финансовой деятельности.

При этом следует отметить, что в оперативном управлении денежный поток нельзя ограничивать только плановым периодом, так как он выступает в качестве динамического показателя. Он не может быть охарактеризован только как поток поступлений или платежей денежных средств, это поступление, а также дальнейшее использование денежных ресурсов организации.

Управление денежными потоками может осуществляться разными методами. На многих крупных предприятиях управление денежными потоками возложено на казначейства. Структура и функции казначейства определяются комплексом целей и задач, решаемых при



его формировании, среди которых центральное место занимает необходимость повышения эффективности использования финансовых средств компании на основе усиления регламентирования, контроля и регулирования финансовых потоков.

В его функции входит внутригрупповое финансирование:

- финансирование рабочего капитала;
- кэш коллекшен;
- проведение и оптимизация РКО;
- корпоративное финансирование;
- инвестиционное и проектное финансирование;
- заключение договоров финансирования рабочего капитала;
- торговое финансирование;
- документарные операции;
- DCM;
- управление рисками;
- регламентация казначейских процессов и методологий;
- централизация и усиление процедур контроля над казначейскими процессами;
- тактическое и стратегическое прогнозирование денежных потоков;
- контроль рисков ликвидности.

Внедрение современных решений в области управления казначейством заключается в централизации транзакционных казначейских процессов в рамках «Фабрики Платежей». Это модель функционирования казначейской функции компании, при которой общие, повторяющиеся вспомогательные казначейские бизнес-процессы выводятся из каждого предприятия и концентрируются в едином центре («Фабрике Платежей»), что дает предприятиям возможность сосредоточить свои усилия на основной деятельности. По практике российских компаний к компетенции «Фабрики Платежей» относят расчетно-кассовое обслуживание, осуществление платежей, разнесение банковской выписки, валютный контроль. Примеры компаний в России, которые централизовали транзакционные казначейские процессы: АвтоСпецЦентр, X5 Retail Group, Kellogg Profmedia, Евраз Групп, Северсталь, РУСАЛ, Группа «ЛУКОЙЛ», ТНК-ВР. Планируют внедрить «Фабрику Платежей»: Дикси, Летуаль, ОАО «Газпром», ОАО «Газпром нефть», ОАО «ЛУКОЙЛ» (расширение), ГК «Росатом» и пр.

К количественным преимуществам использования «Фабрики Платежей» относятся:

- снижение стоимости банковского обслуживания и сокращение количества банковских счетов;
- сокращение количества форматов и интерфейсов;
- сокращение затрат на поддержку различных банк-клиентов и IT-систем;
- общее сокращение персонала, занятого процессами проведения платежей и контролем за ними;
- получение консолидированной информации способствует снижению стоимости поддержания ликвидности: повышение эффективности управления денежными средствами и повышение качества прогнозирования движения денежных средств.

К качественным преимуществам использования «Фабрики Платежей» относятся:

- минимизация корпоративных рисков за счет сокращения точек осуществления платежей;
- консолидация информации для целей выверки банковских счетов;
- повышение гибкости и упрощение интеграции новых активов;
- усиление контроля и централизация потоков информации;
- возможность построения «Центра экспертизы»;
- распределение ролей и ответственности;
- стандартизированные технологии и процессы.

Создание «Фабрики платежей» и последующее управление компанией в условиях ее функционирования в составе организации представляет достаточно сложную задачу, связанную с решением множества организационно-экономических и технических проблем, начиная с оценки целесообразности создания подобной структуры и заканчивая компьютеризацией его работы.

Таким образом, внутренняя сервисная организация создается для достижения эффекта масштаба в выполнении рутинных процессов посредством использования единых подходов и внедрения унифицированных IT-систем во всех предприятиях группы.

### **Список использованных источников**

1 Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности : теория, практика и интерпретация / Л.А. Бернстайн, пер. с англ. М.: ЭКМО, 2012.

2 Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент : учебник / А.В. Бусыгин. М. : Финпресс, 2012. 1056 с.

3 Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова. М. : Бухгалтерский учет, 2013. 545 с.

4 Синецкий, Б.И. Основы коммерческой деятельности : учебник / Б.И. Синецкий. М. : Юристъ, 2012. 355 с.

5 Панюкова, И.В. Управление денежными потоками – <http://cyberleninka.ru>

## **The road to the EU – China Bilateral Investment Agreement Paved by Domestic Interests**

The number of investment treaties has been constantly increasing over the last decades. While some countries prefer multilateral treaties, others conclude bilateral investment treaties (BITs.) This article studies the origins of a new BIT between the EU and China. It claims that the domestic interests within the EU and China determine the need for the conclusion of the new investment treaty.

Lake (2009) admits that the Open Economy Politics (OEP) approach has initially been applied to democratic states, since the mechanisms of aggregating domestic interests are more transparent and known there. However, he does not reject the possibility of applying the OEP to non-democratic states. The article looks at the Chinese private sector, growing middle class and unqualified labor as domestic actors, whose interests determine the preferences of the People's Republic of China.

Success of the private sector is heavily dependent on the government's regulations and the development of independent private sector is critical for China to maintain its growth level. The OEP approach can be applied to China with a slight modification. There is a two-step process in China. First, it was the government's decision to relax its regulations and to allow the formation of the private sector. One can claim that it was labor that was interested in the development of private sector to ensure more workplaces. However, this proposition would be hard to prove as the mechanisms of the labor's initial influence on the government remain unclear. The second is the formation of the private sector. While being allowed to be formed by the government, the private sector is increasingly becoming governed by market forces. Private sector is interested in more liberalization and is now beginning to influence state preference in restructuring the economy and attracting more foreign investment.

Some industries in China are considered to be "pillar" industries, where the competition of the private sector is allowed, but is highly discouraged through various regulations [5, p. 26]. The private sector is interested in spreading into the "pillar" and possibly strategic sectors.

According to the OEP approach the interests of the private sector are likely to shape the state's preferences towards relaxing regulations in the industries within the "pillar" sector.

The two way nature of introducing economic reforms in China contributed to their success. On the one hand the state owned enterprises in traditionally important sectors were supported, on the other hand the creation of private companies was also encouraged. Chinese government started decentralization reforms in the 1990s. The fierce competition between regions led to faster growth. Attracting foreign direct investment (FDI) was one of the elements that the governments were competing for [5].

Companies with foreign direct investment significantly contribute to Chinese economy and the prospect of a growing market is an important factor that is attracting more leading foreign companies. Most of the Chinese growth was coming from the manufacturing sector, which is open to competition. If the regulations in other sectors are relaxed, the entrance of private businesses and foreign capital will contribute to further growth [5]. The growing middle class is also forming its interests. Foreign companies and local companies with foreign investment are likely to provide high quality products and create new jobs. Both middle class and unqualified labor are interested in more private and foreign companies coming into the inland provinces, which will bring new technology and create workplaces.

While domestic actors within China are interested in the coming investment, there is also a growing interest in the outward investment. China is the third largest investor in the world (UNCTAD 2013). Private companies are interested in relaxing the regulations at home and also having a new comprehensive treaty with the EU that would allow more private investment in the European Union.

Chinese SOEs and private companies are seeking to increase their outward investment. An important condition for that is to ensure the equal treatment within the Union, when some legislation is at the European Union level, rather than state level. Most of the treaties with the EU countries were concluded in the 1980s – 1990s and do not adequately correspond to the modern investment reality. Only three EU member countries, Latvia, Germany and the Netherlands, have concluded new generation treaties with China. The new German-Chinese investment treaty was signed in 2003. Paragraph 4 of the Article 3 "Treatment of Investment" in the treaty states, "The provisions of Paragraphs 1 to 3 of