

**Международная
Академия
Бизнеса**

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

**ӨЗІҢДІ БИЛЕУ, БИЗНЕСТІ
МЕҢГЕРУ, УАҚЫТТЫ ИГЕРУ**

**MANAGE YOURSELF,
MANAGE YOUR BUSINESS,
MANAGE YOUR TIME**

**Сборник статей слушателей
магистерских программ МАБ
специальностей «Менеджмент»
и «Финансы»**

**ХБА магистранттарының
мақалаларының жинағы**

**Collection of articles
by Master Program students**

Алматы, 2013

УДК 005
ББК 65.290-2
У 67

Редакционная коллегия

Никифорова Н.В. — д. э. н., профессор, директор Департамента магистерских программ МАБ

Елубаева Ж.М. — д. э. н., профессор, и.о. заведующей кафедрой «Финансы» МАБ

Арын А. — ст.преп. кафедры «Финансы» МАБ

Шалбаева Ш.Е. — к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг»

Шакирова С.М., к. филос. н., директор Центра исследований и развития МАБ

Сапаргалиев Д.Б. — заместитель директора Центра исследований и развития

Коржова С.И. — координатор Департамента магистерских программ МАБ

Все статьи прошли проверку в системе AdvengoPlagiatusv.1.2.

У 67 Управлять собой — управлять бизнесом — управлять временем: Сборник статей слушателей магистерских программ МАБ специальностей «Менеджмент» и «Финансы». Алматы, Международная Академия Бизнеса — 148 с.

ISBN 978-601-80340-8-4

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-601-80340-2-2

© МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БИЗНЕСА, 2013

Содержание

ЧАСТЬ 1. КАЗАХСТАНСКАЯ МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА — СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ

№	Автор	Название	Науч. рук.	Стр.
1.	Абдрахманова К.	Управление конфликтами организации: методы разрешения	Рустемова А.Р., к.э.н., доцент	9
2.	Абишева А.К.	Корпоративный тайм-менеджмент как путь к организационному развитию	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	12
3.	Акмолдаева М.А.	Экосоциальная ответственность в деятельности отечественных нефтяных корпораций	Сохатская Н.П., к.э.н., доцент	15
4.	Аметова М.Б.	Лидерские качества топ-менеджмента	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	18
5.	Аушева Н.О.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Ускеленова А.Т., д.э.н., профессор	21
6.	Борисенко Е.С.	Повышение производительности труда как задача менеджера	Тайкулакова Г.С., д.э.н., профессор	24
7.	Буркутбаева Д.М.	Принципы построения оптимальной организационной структуры компании	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	29
8.	Жакупова А.Ж.	Методы оптимизации управленческих решений	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	31
9.	Калелова А.С.	Конфликты в организации и методы их разрешения	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	34
10.	Касенов Т.И.	Формирование стратегии казахстанского производителя калийных удобрений в условиях нестабильности глобального рынка		37
11.	Касымова Д.Б.	Stimulation as part of training	Шалбаева Ш.Е., к.э.н., доцент	39
12.	Ковалев Д.П.	Модель профессионального менеджера проектов		42
13.	Коржова С.И.	Современное состояние и перспективы развития туристской отрасли в РК	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	44
14.	Лик В. В.	Эффективная модель управления проектами на предприятии на основе системного подхода	Закирова А.Т., к.э.н., доцент	47
15.	Лян А.Н.	Повышение конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса	Рахимбекова Ж.С., к.э.н., доцент	50
16.	Машин Ю. В.	Понятие «бренд» и его функции	Калиева С.А., д.э.н., профессор	54
17.	Меденов Д.	Оценка эффективности использования ресурсов в ТОО «Иссыкский плодоконсервный завод»	Макишева Ж.А., к.э.н., доцент	56
18.	Меттибаев А.К.	Современное состояние банковской системы РК и пути ее развития	Ахмедьярова М.В. д.э.н., профессор	60
19.	Назарцев Р.	Международный опыт управления рисками на предприятиях	Куренкеева Г.Т., к.э.н., доцент	63

Международный опыт управления рисками на предприятиях

В Республике Казахстан управление рисками организации рассматривается не так давно, примерно в течение десяти лет. Внимание к данному вопросу возросло в период кризисных изменений в экономике не только Казахстана, но и стран постсоветского пространства. В странах Евросоюза и США этот вопрос рассматривается уже несколько десятилетий, и разрабатываются все новые и новые методы диагностирования и снижения финансовых рисков.

Впервые интерес к управлению рисками на Западе возник на первых этапах формирования общетеоретического менеджмента. Представители школы научного управления Фредерик Тейлор, Генри Гант, супруги Гилберт, Генри Форд уделяли внимание рискам формирования сбоев и брака в процессе производственной и финансовой деятельности организации.

В наши дни в экономически развитых странах функционируют организации, которые разрабатывают стандарты управления изменениями и рисками проектов. Принятые в западных странах средства риск-менеджмента содержат программные продукты, рассчитанные, как на

другую конъюнктуру, так и на отличный от нашего менталитет, даже на иную корпоративную культуру, и прочих пользователей. Данное различие пока остается, хотя при стремлении постсоциалистических государств к западному типу построения экономики и общества, оно со временем стирается [1].

Управление рисками необходимо для принятия решения о существенности рисков для компании и их влияния на нее, чтобы выделить определенные мероприятия по управлению и меры воздействия на каждый конкретный вид риска.

За последние годы в странах Европы изменились взгляды на сформировавшиеся вопросы в области управления риском на предприятии, что привело, в свою очередь, к формированию новой модели риск-менеджмента, изучающую в комплексе риски всех отделов организации и направлений ее деятельности. Возрос потенциал получения сопоставимых оценок по всем видам риска с помощью создания оптимального подхода среди методов и моделей для дефиниции специфических видов рисков [2].

Таблица 1. Существенные особенности новой и традиционной парадигм риск-менеджмента на Западе [2]

Старая парадигма	Новая парадигма
Фрагментированное управление изменениями и рисками	Интегрированный подход к управлению изменениями и рисками
Эпизодический характер управления рисками, при необходимости	Непрерывный процесс управления рисками
Ограниченное управление рисками и изменениями проектов	Расширенное управление рисками и изменениями проектов

Рассмотрение подходов к минимизации неблагоприятного влияния случайных событий и определение их финансовых последствий разрешает выделить ряд общих процедур управления рисками и позволяет исследовать пути влияния на тот или иной риск в реальном времени. К количеству потенциальных процедур относятся следующие:

- а) Risk elimination (уклонение от риска), под которым понимают набор мероприятий, дающих возможность полностью избежать воздействия тех или иных неблагоприятных событий;
- б) Risk reduction или Risk mitigation (сокращение риска), когда рассматриваются действия анализируемой фирмы, кото-

рые способствуют снижению неблагоприятных для нее результатов. Указанная процедура предполагает, что организация финансовые риски оставляет на своей ответственности, поэтому данную процедуру порой обозначают как принятие рисков на себя (Risk retention или Risk assumption);

- в) Risk transfer (передача риска), подразумевающая совокупность мер, которые позволяют переложить ответственность за уменьшение формирования неблагоприятных событий и возмещение объединенного с ними ущерба на иного субъекта.

Иная классификация опирается на учет соотношения между моментом реализации конкретных мероприятий и моментом формирования неблагоприятного события. Тогда все методы управления рисками можно условно подразделить на две подгруппы:

1. Дособытийные методы управления рисками — предполагаемые и реализуемые заблаговременно и обращенные на уменьшение вероятности ущерба, снижение размера возможного ущерба и трансформацию структурных характеристик риска. К этой группе относятся методы трансформации рисков (Risk control или Risk control to stop losses), связанные в основном с трансформированием самих рисков через реализацию мер, которые воспрепятствуют предполагаемым рискам. Методы данной группы ассоциируются с проведением предупредительных (превентивных) мероприятий;
2. Послесобытийные методы управления рисками, которые осуществляются после наступления ущерба и направляются на устранение последствий неблагоприятного события, а также возмещение ущерба. Важнейшим для данной группы методов является то, что они обращены на финансирование риска, то есть на формирование финансовых источников, применяемых для покрытия ущерба, который является следствием исполнения рисков. Вследствие этого к рассматриваемой группе в основном относятся методы финансирования риска (Risk financing или Risk financing to pay for losses). На наш взгляд, данные методы связаны именно с изменениями рисков проектов как таковых.

Обе приведенные классификации немаловажны для осмысления специфики того или иного метода управления риском. Поэтому дальнейшая классификация конкретных методов должна опираться на применении обоих критериев.

Подобная двойная классификация разрешает более точно указать роль и место предлагаемых методов, подчеркивая их сущность. Так, методы финансирования рисков, сохраненных на собственном удержании (то есть в рамках процедуры сокращения риска), распознаются лишь по источникам покрытия возникающего ущерба, а методы трансформации риска в рамках той же процедуры объединены с разнообразными типами превентивных мероприятий.

Теперь рассмотрим особенности управления рисками и изменениями проекта, приме-

няемые в США. Фундаментом современного финансового риск-менеджмента в США, который использует формализацию на основе вероятностного подхода, является концепция рисковости стоимости [3].

Рисковая стоимость (VaR) отображает максимально допустимые убытки от изменения стоимости финансового инструмента, компании, портфеля активов и т.д., которое имеет вероятность произойти за данный период времени с заданной вероятностью его появления. Другими словами, рисковость стоимости представляет собой размер убытка, который может быть превышен с вероятностью не более $(100-x)\%$ в течение последующих n дней.

Для установления величины рисковости стоимости необходимо располагать сведениями о зависимости между размерами прибыли и убытков и вероятностями их появления, то есть распределение вероятностей прибылей и убытков в течение выбранного интервала времени. В данном случае по заданному значению вероятности убытков можно точно определить размер соответствующего материального ущерба, однако реальный закон распределения вероятностей в большинстве случаев безызвестен, поэтому в качестве замены приходится употребить другое, уже знакомое распределение. Здесь типичным приемом является применение нормального распределения вероятностей.

Из определения рисковости стоимости следует, что ключевыми параметрами при ее установлении являются доверительный интервал и временной горизонт. Поскольку убытки — это следствие колебаний цен на рынке, доверительный интервал служит той границей, которая, по мнению управляющего портфелем, отделяет «нормальные» колебания рынка от экстремальных ценовых всплесков по частоте их проявления. На практике вероятность потерь определяется на уровне 1%, 2,5% или 5% (где соответствующий доверительный интервал составляет 99%, 97,5% и 95%), при всем при том риск-менеджер может предпочесть какое-либо иное значение в соответствии со стратегией управления капиталом, придерживаемой данной компанией.

При этом следует учитывать, что с повышением доверительного интервала показатель рисковости стоимости будет расти. И становится очевидным, что потери, возникающие с вероятностью лишь 1%, будут значительно больше, чем потери, возникающие при вероятности 5% [4].

Регулирующими органами в США и Европе были разработаны несколько принципиально различных подходов к установлению нормативов достаточности банковского капитала. Ос-

новой частью тенденции является постепенный переход от жесткого регулирования, которое сводится к регламентации и запретам, к либеральному регулированию, основанному на договорных отношениях с органом надзора, что предоставляет для банков ощутимые стимулы.

Таким образом, в странах Евросоюза больше внимания уделяется изменениям рисков в сложившейся ситуации, а в США рассматривают управление рисками до совершения рискового события. Оба подхода различны, но имеют право на существование в зависимости от обстоятельств.

Источники:

1. Стандарты управления рисками — ALARM, IRM: 2002, translation copyright FERMA: 2003. — 215 с.
2. Стрижакова Е.Н., Стрижаков Д.В., Ерохин Д.В. Стратегический риск-менеджмент как новая философия управления. Журнал «Проблемы современной экономики», N 3 (27), 2008. — 8 с.
3. Капустин С.Н. Современные технологии управления для оптимизации бизнеса компаний. — М.: Дашков и К, 2012. — 546 с.
4. Андерсен Э., Груде К., Хауг Т. Сфокусированное управление проектом: Пер. с англ. — М.: Гранд-Фаир, 2006. — 540 с.