

Ермекбаева Б.Ж., Досжан Р.Д.

**Қазақстан Республикасындағы
кәсіпорындарда тәуекелді
басқару жүйесін іске асыру
және қолдану**

Мақала аясындағы зерттеу тәуекелдерді басқару үдерісінің өзінің тиімділігін арттыру мақсатында жобалық тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйелерін талдауға және құруға бағытталған. Осыған байланысты тәжірибеде кездесетін ҚР кәсіпорындарындағы тәуекелдерді басқарудың ең өзекті аспектілерін талқылаймыз.

Қазіргі экономикалық жағдайда жобалық тәуекелдерді екі ірілендірілген тобы белсенді басқаруды талап етпейтін тәуекелдер мен әртүрлі әдістемелерді үнемі пайдалануды немесе белсенді басқаруды талап ететін басқару тәуекелдері қарастырылады. Сондай ақ, қазіргі экономикалық жағдайда тәуекелдерді басқарудың мақсатты бағдарланған (белсенді) және инерциялық (енжар) әдістерін сипаттаймыз және инвестициялық жобаларды басқаруда ең жақсы әдістерді іріктеу кезінде қолданылатын негізгі құралдарды да қарастыратын боламыз.

Түйін сөздер: шағын және орта бизнес, тәуекелді басқарудың жүйесі, жобалар тәуекелі.

Ermekbaeva B.Zh., Doszhan R.D.

**The application and using
of risk management system
at the enterprises of Republic
of Kazakhstan**

The research of this work is aimed at analyzing and building effective systems project risk management, in order to enhance the effectiveness of the risk management process. The article discusses the most relevant aspects of risk management at the enterprises of the Republic of Kazakhstan, which occur in practice.

One of the main issues are the groups of project risks, which include the risks that do not require active management and risks management that requires constant use of different techniques or require active management.

The article also discussed the methods of risk management in the current economic conditions, which are divided into resultfocused (active) and inertial (passive).

Key words: small and medium businesses, the risk management system, the empirical method of research, the project risks.

Ермекбаева Б.Ж., Досжан Р.Д.

**Применение и использование
системы управления рисками
на предприятиях РК**

Исследование данной работы направлено на анализ и построение эффективных систем управления проектными рисками в целях повышения эффективности самого процесса управления рисками. В статье рассматриваются наиболее актуальные аспекты управления рисками на предприятиях РК, которые встречаются на практике.

Одними из основных вопросов являются группы проектных рисков, к которым можно отнести риски, не требующие активного управления, и риски, управление которыми требует постоянного применения различных методик или активного управления.

В статье также рассмотрены методы управления рисками в современных экономических условиях, которые разделены на активные и инерционные (пассивные).

Ключевые слова: малый и средний бизнес, система управления рисками, проектные риски.

**ҚАЗАҚСТАН
РЕСПУБЛИКАСЫНДАҒЫ
КӘСІПОРЫНДАРДА
ТӘУЕКЕЛДІ БАСҚАРУ
ЖҮЙЕСІН ІСКЕ АСЫРУ
ЖӘНЕ ҚОЛДАНУ**

Тәуекелдерді басқару әдістерін қолдану мен тегіс қамти алатын зерттеу кезінде барлық кәсіпорындар дерлік оларды қолданбайтынын атап өту қажет. Ең алдымен, тәуекелдерді жоспарлауға немесе тәуекелдер бойынша менеджменттің ұйымдастырушылық құрылымында құруға осы сұрақтармен жиі ұшырасатын банктер, инвестициялық қорлар және ірі компаниялар сияқты кәсіпорындар жатады. Шағын және орта кәсіпорындар тәуекелдерді басқару бойынша ұйымдастырушылық құрылымдарды іс жүзінде қолданбайды және құрмайды. Көбінесе ШОБ субъектілерінде компания басшылары тәуекелдерді басқарумен айналысады және әдетте оларды туындау сәтінде шешеді. Жоба ұйымдары мен фирмалары тәуекелді жоспарлаумен негізінен қазіргі кезде берілген параметрлер, стандарттар мен әдістемелер бойынша түрлі тәсілдермен айналысады.

Аталған жұмысты зерттеу тәуекелдерді басқару үдерісінің өзінің тиімділігін арттыру мақсатында жобалық тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйелерін талдауға және құруға бағытталған. Осыған байланысты тәжірибеде кездесетін ҚР кәсіпорындарындағы тәуекелдерді басқарудың ең өзекті аспектілерін талқылаймыз.

Қазіргі экономикалық жағдайларда жобалық тәуекелдерді екі ірілендірілген топтарға бөлуге болады:

Белсенді басқаруды талап етпейтін тәуекелдер;

Әртүрлі әдістемелерді үнемі пайдалануды талап ететін немесе белсенді басқаруды талап ететін басқару тәуекелдері [1].

Сонымен бірге екінші топқа келесілерден тұратын жобаның қоршаған ортасының тәуекелдері жатады:

– Жоба аясында шығарылатын өнім немесе қызметтің нарықтық бағасының өзгеруі;

– Жоба аясында қолданылатын шикізат және/немесе өндірістік материал (негізгі ретінде және қосымша) бағасының өзгеруі;

– Жоба қызметімен байланысты валютаға қатынасы бойынша отандық валюта курсының серпіні;

– Пайыздық мөлшерлеме серпіні (тосқауылды мөлшерлеме, дисконтты мөлшерлеме және т.б.);

– Басқарушы топтың өзгеруі;

– Деректері ұйым үшін ең маңызды болып табылатын на-

рық жағдаятының өзгеруі;

Бірінші сияқты екінші топта басқарудың белгілі әдістерін қолдануға мәжбүр. Алайда, жоба жетістігі тұрғысынан ең күрделі және біруақытта өте маңызды зерттеу үшін олардың ең үлкен мүддесіне негізделетін екінші топ тәуекелдерін басқару болып табылады.

Қазіргі экономикалық жағдайда тәуекелдерді басқарудың барлық әдістерін мақсатты бағдарланған (белсенді) және инерциялық (енжар) әдістер деп бөлуге болатынын сенімділікпен білуге болады.

Мақсатты бағдарланған әдіс деп ұйым тарапынан тұрақты (немесе жеткілікті жиі мерзімдік) араласуды талап ететін тәуекелдерді басқарудың мұндай әдістерін түсіну қажет. Бұл ретте мұндай араласу, әдетте мақсатты түзету сипатында болады. Инерциялық деп ұйым тарапынан жиі араласуды талап етпейтін тәуекелдерді басқару әдістерін түсіну қажет. Ұйымның араласпауы жобаға тәуекелдердің әсерін азайту бойынша шешімді уақытша қабылдаудан бұрын және барлық тәуекелдерді жоспарлаумен және бағалаумен байланысты.

Жобалардың тәуекелдерін басқару әдістерінің мазмұнындағы айырмашылықтар экономиканың осы немесе өзге салаларындағы нарықтың ерекшелігі мен басқарылатын тәуекелдердің әртүрлі түп негізімен негізделеді. Бұл ретте принципті түрде маңызды жағдай тәуекел факторларының өзгеру жылдамдығы, сондай-ақ басқару күрделілігі болып табылады [2].

Әрі қарай жобалардың тәуекелін басқарудың келесі мақсатты бағдарланған инерциялық әдістеріне сипаттама беріледі.

Мақсатты бағдарланған әдістері:

- Хеджирлеу;
- Қаржылық инжиниринг;

Жоба тәуекелдерін басқарудың инерциялық әдістері:

- Бизнес инжиниринг;
- Сақтандыру (өзін-өзі сақтандыру);
- Шикізат пен материалды күні бұрын сатып алу;
- Қарыз беру өлшемдерін және/немесе шарттарын өзгерту;
- Инвестициялық жоба қатысушыларына жеткізілетін тауарлар мен қызметтер бағасының индекстелуі;
- Құралдарды резервтеу [3].

Әдістердің бірінші тобы аталған зерттеу аясында қарастырылмайды, себебі қолданылатын әдістер көбінесе ірі кәсіпорындарға және қаржылық-инвестициялық құрылымдарға жатады.

Бұдан бұрын атап өткендей, жобалардың тәуекелін басқарудың инерциялық әдістері басқару субъектісінің жиі араласуын талап етпейді.

Мұнда жобаны жүзеге асыру тәуекелінің қандай да бір келеңсіз факторларының әсерін болдырмауды мақсат ете отырып, көбінесе оған бір реттік кезеңмен ғана келеді. Сонымен, табиғи апат орын алған жағдайдағы, құралдың бұзылуы, қылмыс және тағы басқа жағдайлардағы бір реттік сақтандыру жобаның ең алғашқы кезеңдерінде жүзеге асырылуы мүмкін. Бұл арада сақтандыру шарты айтарлықтай ұзақ уақытқа әрекет етеді (немесе ауық-ауық мерзімі ұзартылады) және оның шарттары түзетуге жатпайды десе де болады.

Жобалардың тәуекелін басқарудың инерциялық әдістерін пайдалану кей кездерде мүмкін болар жалғыз әдіс болып табылады. Әдеттегі үлгі болып табылатыны сенімсіз жеткізушілермен серіктестіктен бас тарту немесе тексерілмеген технологиядан бас тарту. Сонымен қатар, бір кезеңдік әдістен ерекшелендіріп тұратын тәсілмен кейбір инерциялық әдістерді пайдалану мүмкіндігі оларды оңтайландыру жолдарын анықтау міндетін қояды.

Қандай да бір деңгейде тәуекелді тиянақтау инвестициялық жобалардың қажетті нәтижеге жетпей қалуы қаупін төндіреді. Осыған орай, тәуекелді рұқсат етілетін деңгейде шектеу (толық жою), тәуекелді басқару әдісін пайдаланудың бірінші кезектегі міндеті болып саналады [4]. Ол, бір кезеңдік сақтандыру шарасын жүзеге асыруды қамтитын, жобаны жүзеге асырудың барлық мерзімінде (немесе оның бір бөлігіне, одан әрі ұзарта отырып) белгісіздіктің кейбір факторларын толық немесе жекелей жою арқылы, әдеттегі тәсілді пайдалану арқылы шешілуі мүмкін [5]. Бұған әдеттегі мысал ретінде мүлкті түрлі сақтандыру жағдайларынан сақтандыруды жатқызуға болады.

Жобаны жүзеге асырудың алғашқы кезеңінде болжанбаған шығыс пен шығындарды жабу үшін қор құру айналымдағы қаражаттың басқаға аударылуына және ұйымның қаржылық сипаттамасының нашарлауына әкеп соқтырады. Бұл орайда кәсіпорынның икемді қаржылық саясатын қалыптастыру тиімді болып табылады, басқаша айтқанда, қаржылық қаражаттың қозғалысын талдай отырып басқарушылық есепті жүргізу. Жобалық басқару үшін аталған түсінік күнтізбелік жоспарлау технологиясына барабар. Қорды басқарудың бұл үлгісі, жағымсыз жағдайлардың болуы ықтималдылығының артуы

немесе төмендеуіне байланысты, тәуекел факторының туындауына қарай жобаны жүзеге асыру үшін тиімдірек [6].

Шикізат, материалдарды дер кезінде сатып алуды (жобаға қатысушылар жеткізетін тауар мен қызмет құнын индекстеумен бара-бар) абсолютті, тиімдендіретін тәуекелді басқарудың инерциялық әдісіне бірыңғай жатқызуға болмайды. Кез-келген жобаны жүзеге асыру барысында аталған әдіс қолданылады (тіпті қажеттіден де жиірек), дегенмен бұл сол материалдарды сақтауға кеткен шығынның артуына алып келуі мүмкін.

Сонымен бірге, қазіргі уақытта көптеген жағдайларда жоба тәуекелін басқарудың инерциялық әдісін пайдалану, басқару командасының әрекетінің белгілі бір алгоритміне бағынышты болып келетін, қандай да бір тәуекелден дер кезінде құтылуға бағытталмаған, ал ол жобаны жүзеге асыру шартының өзгеруіне сәйкес оның параметрлерін түзетуге бағытталған.

Жоба тәуекелін басқарудың мақсатқа бағытталған әдісін пайдаланудан, мұндай әрекеттің ерекшелігі, олар көбіне өткен оқиғаларға көңіл аударады және алдын-ала сақтану сипатына ие болмайды. Осыған қарамастан, көбінесе аталған әдістер оңтайландыруы мүмкін.

Сонымен, тауарлар мен қызметті дер кезінде сатып алу, мүмкіндігінше, олардың бағасы динамикасы және одан әрі құндық қозғалысының болжамы негізінде жүзеге асады. Осылайша, тауарды сатып алудың ең оңтайлы кезеңін анықтау, қазіргі заманғы экономикалық жағдайда, басқарылатын жобаның ақшалай ағынын оңтайландыру үшін өте маңызды.

Осыған бара-бар тәсілді жобаға қатысушылар жеткізетін тауар мен қызметтер құнын индекстеу туралы шешім шығару кезінде де қолдануға болады. Жоба тәуекелін басқарудың аталған инерциялық әдісі екі аспектіде қолданылуы мүмкін [7]:

– Жобаны жүзеге асыру үшін тауар мен қызмет жеткізетін, жобаға қатысушыларды тәуекелден сақтандыру кезінде;

– Жоба аясында өндірілетін өнім және тағы басқаның инфляциялық құнсыздануы қатерінде тұрған жобаның өзінің қаржылай ағынын сақтандыру кезінде.

Жоба тәуекелін басқарудың басқа да инерциялық әдістерін қарастырайық. Қор жинақтау болжанбаған шығыс немесе шығындарды жабу мақсатында ақшалай қаражат жинақтауды немесе ұзақ мерзімге ұйымның тиісті қажеттілігін жабуға қажетті көлемде шикізат-

тың қоймалық қорын дер кезінде құруды білдіреді.

Бағдарламалық қамтамасыз ету секілді күрделі мәселелерді шешетін ақпараттық технология секторында шағын бизнес субъектілері техникалық тапсырмаларды қалыптастыру кезінде күрделі және өңделмеген мәселелерді шешу үшін қосымша қор (негізінен ақшалай қаражат) құрады. Дегенмен, өзінің шығынын азайту мақсатында сақтандыру (хеджерлеу) әдісі қолданылады, мұнда аталған тәуекел тапсырыс берушіге аударылады, соңғысы өз кезегінде орындаушының кәсіби шеберлігіне бағытталады.

Көпшілік жағдайда қор жинақтау, жобаны жүзеге асырудың барлық кезеңінде (оның жүзеге асырылуының қандай да бір кезеңінде, қандай да бір жұмысты орындау кезеңінде және т.б.) мүмкін болар келеңсіз жағдайлар салдарын жеңілдетуге бағытталған, бір кезеңдік әрекет ретінде қарастырылады. Мұндай тәсіл, әлбетте, тәуекелді басқарудың алға қойған мақсатына жетуді қамтамасыз етеді, себебі ұйым жобаны жүзеге асырудың барлық кезеңінде қосымша шығындарды жабу көзіне ие болады.

Жоба тәуекелдерін басқа инерциялық әдіспен басқару қарыз алу шарттарын өзгерту болып табылады. Осы уақытта бақыланатын кәсіпорындардың көпшілігінде жобаларды қаржыландыру үшін жеке қаражаттың жетіспеушілігі ауқымды қарыз алуды жүзеге асыру қажеттілігін негіздейді.

Бұл өз кезегінде екі түрлі типті тәуекелдердің туындауына әкеледі:

1. Алдын ала тартылған несиелер бойынша пайыздық мөлшерлеменің арту тәуекелі (егер несиелік шартпен пайыздық мөлшерлеменің бір жақты өзгеруіне құбылмалы мөлшерлеме немесе кредитор құқығы анықталса ғана жүзеге асыруға болады);

2. Нарықта жоғары пайыздық мөлшерлеме қалыптасатын сәтте жаңа несиені тарту тәуекелі (мысалы, кассалық алшақтықтарды жабу).

Әрбір жағдайда инвестициялық жобалардың тәуекелдерін инерциялық басқарудың негізі, пайыздық мөлшерлеме серпінінің болжамы болып табылады.

Басқарудың жоғарыда қарастырылған әдістері жобалық басқарудың жоспарланғаннан кейінгі қызметке жатады. Егер, РМВoК стандарты бойынша қарастырсақ, онда тәуекелдерді басқару үдерісінің өзі жобаны басқарудың жалпы жоспары негізінде құрылады деген тұжырым жасауға болады. Тәуекелдерді жоспарлау үдерісі жеткі-

лікгі ұзақ уақытты алады және маңызды ресурстарды талап етеді.

Тәуекелдер жоспарының өзі жобаларды жоспарлау және жүзеге асыру кезінде тәуекелдік құралдар болып табылады. Алайда тәуекелдерді басқарудағы мұндай үдерістік тәсілді уақытша ресурстарда шектелген шағын және орта кәсіпорын субъектілерінде жобаны жоспарлаудың өзінің тиімділігін азайтуы мүмкін.

Шығындарды қысқарту жағдайында кәсіпкерлер үдерістердің бизнес-инжиниринг жолымен тәуекелдерді басқарудың инерциялық әдістерін қолданатынын көреміз, бұл әсіресе дұрыс бапталған және жеткізілген тиімді бизнес-үдерістер нарықтық тәуекелдердің әрекетін төмендететін немесе оларды жоятын нарықтық жобалар үшін маңызды.

Тәуекелдерді басқару жобаны барынша тиімді жүзеге асыруға арналған. Бұл мақсат үшін жоба менеджері немесе біздің жағдайда кәсіпкер тәуекелдерді азайту құралын (мақсатты бағдарланған әдістер) жоспарлауға емес, туындауы мүмкін әлеуетті тәуекелдердің ең аз санына назарын шоғырландырады. Осыған байланысты жоспарлау кезеңіндегі бизнес-инжиниринг қызметті жоспарлаудағы, сондай-ақ жобаның тәуекелін басқарудағы маңызды ілгерілеулерді береді.

Жобалардың тәуекелдерін жоспарлау кезінде маңызды сәт тәуекелдерді басқарудың ең үздік әдістерін іріктеу болып табылады. Таңдау үдерісінің өзі екі негізгі құраушы: сапалық және сандық құраушы болып бөлінуі мүмкін.

Жобалардың тәуекелдерін басқарудың ең үздік әдістерін іріктеудің сапалық құраушысы факторларды, облыстарды және тәуекелдер түрлерін сәйкестендіру мақсатымен жүзеге асырылады. Жобалардың тәуекелдерін басқару әдістерінің іріктеудің сандық құраушысы жеке тәуекелдер өлшемін анықтау мақсатымен жүзеге асырылады.

Тәуекелдерді басқарудың ең үздік әдістерін іріктеу облысындағы ресурстарды меңгеру мен концентрациясының келесі ерекшеліктерін көрсетуге болады:

- қатысушылар мақсаты жоба мақсаттарымен сәйкес келеді немесе сәйкес келмейді;
- жобаны жүзеге асыру жетістігі немесе

сәтсіздігі оған қатысушылардың салымына тәуелді;

– осы немесе өзге қатысушының жетістігі жалпы жобаны жүзеге асыру жетістігіне тәуелді немесе тәуелді емес болады;

– шаруашылықтың жеке субъектісі бір уақытта инвестицияны меңгеретін бірнеше қатысушының рөлін атқаруы мүмкін;

– әрбір қатысушы жобаның не ішкі, не сыртқы ортасына жатады.

Бұл ретте тәуекелдері басқарудың ең үздік әдістерін іріктеу үдерісі келесі міндеттерді шешуге мүмкіндік береді: тәуекелдердерді сәйкестендіру; инвестициялық қызметке қатысудың нақты нәтижелерін анықтау; қаржы салымдарының жоспарлы деңгейінде қажетті табысты алудың ақиқатқа жақындығын анықтау; кәсіпорындар үшін салымдардың тәуекелділігін азайту бойынша шараларды талдау және таңдау [8].

Іріктеудің сапалық және сандық құраушыларын жүзеге асыру үшін әртүрлі әдістемелік тәсілдер мен үлгілердің жиынын қолданады, олардың кейбіреулерінің шешімі жан-жақтан күштер мен құралдардың үлкен шығынын талап етеді. Бұл аспектіде жобалардың тәуекелдерін басқарудың ең үздік әдістерін іріктеуге қойылатын екі негізгі әдістемелік тәсілдерді көрсетуге болады [9].

1. Жобаны жүзеге асырудың сәтсіздікке ұшырауына қарсы қажеттілікті қамтамасыз ету, яғни шығын көргенде немесе жоғалған пайда көлемін анықтауға негізделген тәуекелдерді басқарудың ең үздік әдістерін іріктеудің абстрактты тәсілі. Таза күйде бұл тәсілді тәуекелдерді басқарудың әдісі сирек қолданылады, алайда төлемдердің күтілетін ағындары бойынша деректерді қолдану кезінде кеңінен қолданылады.

2. Тәуекелдерді басқарудың ең үздік әдісін іріктеудің эксперттік тәсілі. Бұл тәсіл өз бетінше қолданылады, алайда оның түрленуі кеңінен тарала бастады. Бұл абстракттілі экономикалық көрсеткіштерді эксперттік бағалауға аудару деп түсінуге болады, яғни тәуекелдерді басқару әдісін іріктеудің сандық көрсеткіштерінен сапалық көрсеткіштеріне көшуді меңзейді.

10-кестеде түрлі әдебиеттер негізінде тәуекелдерді басқарудың ең үздік әдістерін таңдау бойынша жасалған әдістемелік тәсілдердің тізімі келтірілген.

10-кесте – Инвестициялық жобаларды басқаруда ең жақсы әдісті іріктеу кезінде қолданылатын негізгі құралдар

Құралдар тобы	Тәуекелдерді басқару әдістерін іріктеу қағидасы	Негізгі критерийлер мен іріктеу көрсеткіштері	Бастапқы ақпарат
1. Абстрактілі тәсіл және оның туынды құралдары	Өнеркәсіптік кәсіпорындарға арналған капиталдың нақты ағындарының кепілі мен қауіпсіздігін бағалау	– аналитикалық ықтимал критерийлер мен көрсеткіштер; – желілік критерийлер мен көрсеткіштер; – имитациялық критерийлер мен көрсеткіштер; – критерийлер мен көрсеткіштерді анықтаудың анық емес әдістері; – сезімталдылықты талдау.	Инвестициялық жобаның әрбір нұсқасы бойынша төлемдердің күтілетін ағындары бойынша деректер
2. Эксперттік тәсіл және оның құралдары	Тәуекелдерді басқару әдісін іріктеуге қолданылатын сарапшылардың пікірлерін өңдеу	– жоба ортасын талдау; – сауалнамалық эксперттік критерийлер мен көрсеткіштер	Сауалдар бойынша әсіресе макродеңгейде және сарапшылардың жиі тәуекелдерін бағалау деректері
3. Өндірістік эксперттік тәсіл және оның құралдары	Тәуекелдің сараланған көрсеткіштерінде көрсетілетін инвестициялық қызметті бағалауға қойылатын сарапшылардың пікірін өзгерту	– тиімді дәрежені рейтингтік анықтау; – жобаның тиімді мөлшерлемелерін кумулятивті анықтау – тәуекелдерді бағалаудың жеке әдіс-темесі	Баллдағы немесе басқа көрсеткіштегі сапалық бағалау деректері
4. ЮНИДО халықаралық әдістері	Алынған нәтижелерді келесі түсіндірумен сезімталдыққа талдау жүргізу	– тәуекелдерді сәйкестендіру – ықтимал шығынды анықтау әдісі, – тәуекелдердің кейбір шектерін бағалау;	Баға, кеден баж салығы, салық өсімі бойынша деректер
5. Бағалаудың жеңілдетілген әдістемесі	Тәуекелді ескеретін дисконттау коэффициентіне түзетулерді анықтау	Жоспарлы пайда деңгейімен дисконтқа түзетулерді салыстыру (ықтимал, сыни және апатты тәуекелдер);	Пайда бойынша есептік деректерді және жоспарлы қызметтің сипаты туралы деректер

10-кестеде алынған нәтижелердің келесі түсіндірумен сезімталдық талдауын өткізуге негізделген ЮНИДО бойынша жобалардың тәуекелдерін басқарудың ең үздік әдістерін іріктеу құралын ерекше көрсетуге болады [10].

Енді ерекше айырмашылығы ішкі және сыртқы ортаның тәуекелдеріне жобалық іс-шаралардың сезімталдығы мен тұрақтылығын, қамту толықтығының критерийлерін сипатты қолдану болып табылатын түзеуші әсерлердің үлгілерін құру мүмкіндіктерін қарастырайық.

Сезімталдық талдауы. Сезімталдық талдауы бастапқы параметрлерінің бірін нақты өзгерту кезінде жобаның тиімділігін өзгерту серпіні тұрғысынан тәуекелдерді басқарудың ең үздік әдісін іріктеу кезінде қолданылады. Бұл өзгеріс неғұрлым күшті болса, соғұрлым іске асыру тәуекелі жоғары және соғұрлым жобаны жүзеге асырудың ең үздік жолын іріктеу үдерісіне мұқият болу қажет. Тәуекелдерді басқарудың ең жақсы әдістерін іріктеу тәсілі келесі жағдайларда кәсіпорынның перспективалық жобалық қызметін ұйымдастыру үшін қолданылуы мүмкін:

- олардың ең ықтимал базалық мәні анықталады;
- базалық мәндер болғанда таза дисконтталған табыс (ТДТ) (NPV) есептеледі;
- факторлардың бірі белгілі шектерде өзгереді және фактордың жаңа мәндері болғанда ТДТ есептеледі;
- жоба сезімталдығы әрбір факторға қатысты салыстырылады және олардың арасындағы маңыздысы анықталады.

Мұндай факторлардың мәні тәуекел ықтималдығын азайтатын шараларды қабылдауға, яғни тәуекелдерді басқарудың ең жақсы әдістеріне таңдауды жүзеге асыруға мүмкіндік береді.

Тұрақтылықты тексеру. Инвестициялық жобалардың тәуекелдерін басқарудың ең жақсы әдісін іріктеу кезінде тұрақтылықты тексеру үдерісінде ұйымдастырушылық-экономикалық механизм қалай әрекет ететіні және базалық және өте қауіпті нұсқада жобаны дамыту сценарий болғанда жобаның жеке қатысушыларының табыстары, шығындары мен тиімділік көрсеткіштері қандай болатыны зерттеледі. Егер барлық қарастырылған жағдайларда қатысушылар мүд-

десі сақталса, ал қолайсыз салдарлар тәуекелдерді басқарудың басқа әдістері есебінен жойылса жоба тұрақты саналады.

Тұрақтылық дәрежесі өткізудің бірінші жылында қатысушылардың таза табысы нөлдік болғанда шекті параметрлерімен сипатталуы мүмкін. Мұндай параметр – зиянсыздық нүктесі болып табылады. Зиянсыздық нүктесі өнімді өткізуден түсетін пайда өндіріс шығынына тең болатын сату көлемін (өндіріс көлеміне тең қабылданатын) сипаттайды.

Зиянсыздық нүктесін анықтау кезінде тәуекелдерді және жобаларды басқарудың ең жақсы әдістерін іріктеу аясында өнім өндірісіндегі шығындар бөлінеді:

- шартты-тұрақты – өндіріс көлемін өзгерту кезінде өзгермейтін (жүкқұжат шығындары, амортизация, келісімшарт бойынша ұзақ мерзімдік төлемдерді есептеу, төлемдер, жалға алу төлемі, әкімшілік еңбекақылары);
- шартты-ауыспалы – өндіріс көлеміне тура пропорционал өзгеретін (материал шығындары,

еңбек төлемінің шығындары, коммуналдық қызметтер).

Жобалардың тәуекелдерін басқарудың ең жақсы әдістерін іріктеу үдерісінің оңтайлығын арттыру сценарийлерді талдау мен шешімдер тармағын құруға мүмкіндік береді. Даму сценарийлерін талдау әрбір сценарийдің басталу ықтималдығы арқылы жобаның соңғы нәтижелеріне бірнеше параметрлердің бір уақытта ықпалын бағалауға мүмкіндік береді.

Шешімдер тармағын құру, дамыту нұсқаларының көз жетерлік саны болатын жобалар үшін тәуекелдермен басқарудың ең жақсы әдістерін іріктеу үшін қолданылады. Бұл ретте деректер жиынының мынадай жүйелігі қолданылады: жоба циклінің құрамы мен ұзақтығын анықтау; негізгі оқиғалардың басталу уақытын анықтау; әрбір оқиға нәтижесінде қабылдануы мүмкін барлық мүмкін шешімдерді қалыптастыру; әрбір шешімдерді қабылдау ықтималдығын анықтау; жобаны жүзеге асырудың (негізгі оқиғалары арасындағы) әрбір кезеңінің құнын анықтау.

Әдебиеттер

- 1 Юнкерова Ю. Системное управление информационными рисками // Концепт. – 2013. – № 11 (ноябрь).
- 2 Маккартни М.П., Флинн Т.П. Риск: управление риском на уровне топ-менеджеров и советов директоров. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 138.
- 3 Шмидт А. Современные методические подходы к оценке и прогнозированию показателей экономической устойчивости промышленных предприятий // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. № 20 (196). 2010. – С. 37-41.
- 4 Кравцова, Н.И. Подходы к применению приемов и методов финансового менеджмента в целях минимизации финансовых рисков коммерческих организаций / Н.И. Кравцова // Экономические науки. – 2009. – №5. – С. 239-242.
- 5 Бенджамин Грэхем, Джексон Цвейг. Разумный инвестор. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – С. 101.
- 6 Серикбекулы А. 6 информационных систем, которые должна иметь успешная компания // KazakhstanCapitalist. – Астана. № 1 (сентябрь). – 2014. – С. 22-24
- 7 Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль. – М.: Дело, 2003. – 152 с.
- 8 Виленский П.Л., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2008. – С. 49.
- 9 Разу М.Л. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 8. – М: ИНФРА-М, 1999. – С. 84.
- 10 Центр международного промышленного сотрудничества UNIDO. [Электронный ресурс] – www.unido.org

References

- 1 Yunkerova Y. System Information Risk Management // Concept. – 2013. – № 11 (November).
- 2 McCartney MP, TP Flynn Risk: The risk management at the level of top management and boards of directors. – М.: Harvard Business Review, 2005, – p. 138.
- 3 A. Schmidt Modern methodical approaches to the estimation and forecasting of indicators of economic stability of industrial enterprises // Herald of the South Ural State University. Series: Economics and Management. № 20 (196). – 2010. – S. 37-41.
- 4 Kravtsov, NI Approaches techniques and methods of financial management in order to minimize the financial risks of commercial organizations / NI Kravtsov // Economics. – 2009. – №5. – S.239-242.
- 5 Benjamin Graham, Jackson Zweig. The Intelligent Investor. – М.: Publishing House «Williams», 2007. – p. 101.

- 6 A. Serikbekuly. 6 information systems, which should have a successful company // Kazakhstan Capitalist. – Astana: Number 1 (September). 2014. – S. 22-24
- 7 Knight FH Risk, uncertainty and profit. – М. : Delo, 2003. –152 с.
- 8 Vilensky PL, Livshits VN, Smolyak Evaluating the effectiveness of investment projects: Theory and Practice: A practical guide. – М. : Delo, 2008. – С. 49.
- 9 Raza ML and others. Program and Project Management: 17-module program for menedzherov «Management of organization». Module 8. – М.: INFRA-M, 1999. – p. 84.
- 10 The Centre for International Industrial Cooperation UNIDO. [Electronic resource] - www.unido.org