

Досжан Р.Д.

**Жобалық тәсілді қолдана  
отырып тәуекелдерді басқару  
кәсіпкерлік қызметті  
дамытудың тиімді құралы  
ретінде**

Жалпы кәсіпкерлік тұрлаусыздық шарттарында қызмет ететіні, қандай да бір тәуекелге ұшырасатынын ескерсек, кәсіпкердің қызметінің ұтымды дамуын жобалық әдістемені қолдана отырып қол жеткізуге болатындығын атап өтуге болады.

Мақала қазіргі кездегі кәсіпорындарда басқарудың дайын технологиясын пайдаланғанымыз жөн бе, жоқ өз бетімізбен тиісті әдістерді өз тәжірибеміздің негізінде жасауымыз қажет пе деген сұрақтарға жауап береді.

Мақалада жоба, жобаларды басқару және ағымдағы басқару үдерісі мен жобаны басқару үдерістерінің түсінігін қарастырамыз. Сондай ақ, кәсіпорынның басқару үдерісін кәсіпкерлердің өз бетінше жасауға немесе жобаларды басқару аясындағы әлемдік тәжірибе негізінде стандарттар нысанындағы қабылданған әдістемелік негіздерді бастама ретінде алу мүмкіндігін қарастырамыз.

**Түйін сөздер:** шағын және орта бизнес, тәуекелді басқару, жобаларды басқару.

Doszhan R.D.

**Risk management based on  
project approach as an effective  
tool for business development**

Entrepreneurs have to operate under conditions of uncertainty, exposed to risks. Success in business can be achieved by the use of the project approach.

The article discusses the choice of approach to risk management business to ready technology, standards, or to develop its own methodology, based on its own business practice.

The article gives the definition of the concept of the project, project management, and operational and project management processes, summarized characteristics of the project approach. Also, it considers using international practices the business risks management. It's also emphasizes that risk management process tools and risk management projects tools are nearly identical.

**Key words:** small and medium enterprises, risk management, project management.

Досжан Р.Д.

**Управление рисками с учетом  
проектного подхода  
как эффективный инструмент  
развития предпринимательства**

Предприниматели осуществляют свою деятельность в условиях неопределенности, подвергаясь рискам. Успех в предпринимательской деятельности можно достичь путем применения проектного подхода.

В статье рассматривается вопрос выбора подхода к управлению рисками предпринимателей готовой технологии, стандартов или же разработки собственной методики, основанной на собственной практике предпринимателей.

В статье даны определения понятия проекта, управления проектами, также операционные и проектные процессы управления, обобщены признаки проектного подхода. Также, рассмотрены возможности применения международной практики, в вопросах управления рисками предпринимательства. Выделено, что инструменты управления рисками проектов и процессные инструменты управления рисками почти одинаковые.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, управление рисками, управление проектами.

**ЖОБАЛЫҚ ТӘСІЛДІ  
ҚОЛДАНА ОТЫРЫП  
ТӘУЕКЕЛДЕРДІ  
БАСҚАРУ КӘСІПКЕРЛІК  
ҚЫЗМЕТТІ  
ДАМЫТУДЫҢ ТИІМДІ  
ҚҰРАЛЫ РЕТІНДЕ**

Еліміздің экономикалық тіршілігінің екпінді өзгеруімен қатар біздің сартап болған ұғымдарымыз да және әдетке айналған көз-қарастарымыз да өзгереді. Қазір әлемдік бәсекеге қабілеттілікті бетке ала отырып, әлемдік тәжірибеден қалмай, тәуекелді басқарудың, бақылаудың жаңа әдістерін кәсіпорындарға енгізу қажет.

Жалпы кәсіпкерлік тұрлаусыздық шарттарында қызмет ететіні, қандай да бір тәуекелге ұшырасатыны белгілі жағдай десек, сол тұрлаусыздық факторына және тәуекелдерге қатысты шаралар қолданып, олардың кәсіпорынға кері әсерлерін азайтуға негізделген әдістерді қолдану қажеттігі туындап отыр.

Кәсіпкердің қызметінің ұтымды дамуын жобалық әдістемені қолдана отырып қол жеткізуге болатындығын атап өтуге болады.

Кез келген ұйым өзінің қызмет етуі барысында ұйымның өмірлік циклін (ҰӨЦ) бастан кешеді. Олар, «туу немесе қалыптасу», «интенсивті өсу», «орнығу немесе даму», «стагнация немесе қартаю», «қайта жандану немесе жойылу» атты кезеңдерден өтуі заңдылық. Ең соңғы кезеңде егер, ұйым нарыққа жаңа тауар шығарып немесе басқа да әрекеттер арқылы қызметін жандандыра алмаса, сын сағатына ұшырап, ұйымның жойылуына әкеліп соғуы мүмкін [1].

Ұйымның жойылуын болғызбау үшін оның қызмет ету ерекшелігі, ағымдық және жобалық қызметтер үнемі басты назарда болуы қажет. Ұйымның сәттілігі оның қызметі аясында жүзеге асырылатын жобалардың сәттілігімен астасып жатыр. Себебі, ірі кәсіпорындардан бастап, шағын бизнес субъектілеріне дейін дерлік үнемі жобаларды жүзеге асырып отырады.

Жалпы кез келген ұйым ағымдағы және жобалық қызмет атқарады [2]. Кәсіпорынның *ағымдағы қызметіне*, ұзақ мерзімді, оның барлық ғұмырын қамтитын, күнделікті атқаратын қызметін жатқызсақ, ал *жобалық қызмет* деп белгілі бір жобаны жүзеге асырумен байланысты, басы мен аяқталу мерзімі бар қызметті қарастырсақ болады.

Жобалық тәсілдемені кәсіпорынның қызметінде дамыту, оның әдеттегі интуициясы мен тәуекелге дайындығының орнына ғылыми негізделген, жүйелі әдісті қамтитын, шешім қабылдаудың кешенді әдіснамасы келеді [3].

Жобалық тәсілдемені кәсіпорын қызметінде пайдалану оның жұмысын 20-30% ұтымды пайдалануға және жобалар мен

бағдарламаларға кететін қаражатты шамамен 15-20% ұтымды пайдалануға мүмкіндік береді [4]. Қазіргі кездегі кәсіпорындарда басқарудың дайын технологиясын пайдаланғанымыз жөн бе, жоқ өз бетімізбен тиісті әдістерді өз тәжірибеміздің негізінде жасауымыз қажет пе деген сұрақтар туындайды. Әрине, өз тәжірибесінің негізінде, өзінің менеджерлерінің миын пайдалана отырып, өз бюджетінен қаражат шығарып жобаларды басқарудың авторлық жаңа әдіснамасын жасау өте абыройлы іс-әрекет. Бірақ, басқару жүйесінің дамуына, жетілдіруіне бағытталған іс-шара, оның үнемі қазіргі таңдағы өзектілігін қадағалап отыру, сапалы орындалуын бақылау материалдық және еңбек ресурстарын біршама шығындауға алып келеді. Кәсіпорын қызмет етуі барысында, жобалардың жүзеге асуы барысында заманауи жүйелерді оқтын-оқтын енгізіп отыруына тура келеді.

АҚШ-тың жоба менеджменті институтының стандарты бойынша, жоба – бірегей өнім, қызмет және нәтижелер шығаруға бағытталған уақытша кәсіпорын [5].

Клиффорд Ф. Грей мен Эрик У. Ларсонның пікірінше жоба – бұл уақыт, бюджет, ресурстардың шектеулілігімен байланысты, кешенді, қайталанбайтын, бір кезеңді шара. Сонымен қатар, жобаны жүзеге асыруда тапсырыс берушінің қажеттігіне байланысты нақты қадамдары болады. Ал жобаның мақсаты – тапсырыс берушінің қажетін қанағаттандыру [6].

Германдық DIN 69901 стандарты бойынша, жоба – қойылған мақсат, уақыт, қаржы және адами ресурстардың шектеулілігімен ерекшеленетін, сондай-ақ, өзге пиғылдан шеттетілген (мұнда біздің ойымызша, өзінше бірегей ниетті көздейтін. Авт. түзетуі) қайталанбас шарттарды біріктіретін сипатқа ие кәсіпорын немесе ниет [7].

Түлембаев А.Т. өзінің ғылыми еңбегінде жобаға, ақырғы нәтижеге тікелей байланысы бар, пайда болуы мүмкін барлық тәуекелдерді қамтитын түгелдей жоспарланған қызмет ретінде анықтама береді [8].

Жоғарыда аталған жоба түсініктеріне тұжырымдама жасасақ, жобаға тән келесідей *сипаттамаларды (нышандарды)* жинақтауға болады.

Жоба белгілі бір нәтижеге қол жеткізуге бағытталған. Жоба белгілі бір мақсат немесе меже алға қойылғанда ғана басталады. Жобаның жүру барысында да сол меже мен мақсат негізгі бағыт болады. Жобаның аяқталғанын жобаның командасының ұстанған мақсатына не межеге жеткенімен немесе қойылған мақсатқа жете алмай

немесе жетудің қажеттігі жойылғанынан білуге болады. Ол, жобаның *нәтижелілік* сипатына ие екендігін көрсетеді.

Жобаның нәтижесінің, өнімінің немесе қызметінің *бірегейлігі*. Жоба нәтижелілік сипатымен қоса нәтижесінің, өнімінің немесе қызметінің бірегейлігімен ерекшеленеді. Оның ерекшелігі идеяның және жобаны жүзеге асырудың бірегейлігінде жатыр.

Жоба *уақытпен шектелген*. Яғни, кез келген жобаның нақты басталар уақыты мен нақты аяқталар уақыты бар. Бұл уақыт аралығы жобаның көздеген мақсаты мен нәтижелерінің ерекшеліктеріне қарай, қысқа, орта, сондай-ақ, ұзақ мерзімді болуы да мүмкін.

Жобаның *дәйектілігі*. Жобаны жасау мен жүзеге асырудың кезең-кезеңмен жүргізіліп отыруы. Егер, дәйектілік шарты сақталмаса, жобаның дұрыс орындалмауына, нәтиженің сапасының нашарлауына немесе мүлде жобаның тоқтап қалуына әкеледі.

Біз жоба түсінігін анықтап, кәсіпорын қызметі аясында жобалардың үнемі жүзеге асып отыратынын, әсіресе, оның қызметінің құлдырмай, жаңарып отыруына жобаларды үнемі енгізіп туру оң әсер беретінін, сондай-ақ, жобаларды енгізу кәсіпорынға инновациялық идеяларды беретінін тұжырымдап, біршама материалдар негізінде жобаларға тән сипаттамаларды қорыттық.

Ендігі кезекте жобаларды басқарудың ерекшеліктерін және шағын және орта бизнес субъектілеріне жобаларды басқару, оның ішінде тәуекелді басқарудың қажеттігін қарастырамыз.

*Жобаларды басқару* – әдістер, құралдар мен басқаруды қолдана отырып, жобаның мерзіміне, бюджетіне және нәтижесіне қойылған талаптарды орындау барысында, бір-бірімен байланысты шараларды жүзеге асыру нәтижесінде алдын ала қойылған мақсаттарға жету үшін ресурстарды (адами және материалдық) басқаруға бағытталған білікті қызмет [9].

*Жобаларды басқару* – жобаға қойылған талаптарды қанағаттандыруға бағытталған білім, дағды, құралдар мен әдістердің тәжірибедегі көрінісі [10].

*Жобаны басқару* – Германияның DIN 69901 ұлттық стандарты бойынша – жобаны жүзеге асыруда басқару міндеттерінің, ұйымдастырудың, әдістердің және құралдардың біртұтастығы [11].

Жобаларды басқару – шектеулі шарттар аясында жобаларды оперативті басқарумен байланысты ұйымдастырушылық қызмет [12].

Жоғарыдағы анықтамаларды тұжырымдай келе, *жобаларды басқару* – жалпы жобалар ая-

сында бірнеше тараптардың міндеттемелерімен туындайтын, белгілі бір шарттардың негізінде орындалатын, әдістер мен құралдарды тиімді басқару арқылы жүзеге асырылатын қарым-қатынас деп қорытуға болады.

Басқару үдерісі шаруашылық жүргізуші субъектілерінің арасында белгілі бір бағынуды орнатады. Сондықтан, басқарудың мәніне бойлау арқылы оның адамзаттың қызметінің бір көрінісі, экономикалық субъектілердің арасындағы қарым-қатынас сызбасы мен құрылымын түзуде жатқанын байқауға болады.

Басқарудың мәнін тек экономикалық көріністерден емес, адамзаттың басқа да қызметтерінен байқауға болады. Ал жоба бір жағынан адамзаттың қызметіне жатса, екіншіден нәтижеге қол жеткізу барысында басқару мен бақылауды талап ететін объект ретінде де көрініс табуы мүмкін.

Отандық әдебиет пен ауызекі тілде «Жобаны басқару» деп танитын түсінік халықаралық деңгейде «проджект менеджмент» (Project management) деген атауға ие.

Қазіргі таңда жобаларды басқару ғылымы тек арнайы салаларда ғана көрініс тапқан жоқ, сондай-ақ ол бірнеше саланы біріктіретін, жобалардың ерекшеліктеріне қарай бірнеше қызмет аясына ортақ заңдылықтарға жүгінетін жан-жақты ғылым. Оған мысал ретінде, мемлекеттік бағдарламалар мен жобаларды, ірі компаниялардың

жобаларын, әртүрлі салалар (инновациялық, индустриалдық, ғылыми-зерттеу, экологиялық, тұрғын үй құрылыс, білім, қорғаныс салаларын) арасындағы жобаларды атауға болады.

Кәсіпорынның басқару үдерісін жоғарыда ескертіп өткендей өз бетінше жасауға немесе жобаларды басқару аясындағы әлемдік тәжірибе негізінде стандарттар нысанындағы қабылданған әдістемелік негіздерді бастама ретінде алуға болады.

Жобаларды басқару – басқарудың әдістемесі, концепциясы немесе үдерістердің жинағы. Жалпы жобаларды басқарудың құралы мен ағымдағы басқару құралдары ұқсас болып келеді. Тек, басқаудың тәсілдері мен жобаны басқарудағы жалпы тұжырымдамамен байланыс бөлек болып келеді.

Жобаларды басқарудың әдістемесін қарастыра отырып, басқарудың тұжырымдамасына мән беру керек. Жобаларды басқару үрдісі кәсіпорынның үдерістік басқарумен қатар немесе үдерістік басқарумен бірігіп кетуі мүмкін. Жобаларды басқару үдерісін кәсіпорынның ресурстық мүмкіндіктеріне қарай, оның құрылымын, басқару нысанын және әдістерін тиісті ұйымдастыру арқылы реттеп отыруға болады.

Кәсіпорынның басқару үдерісі нәтижесіндегі мәліметтер оның ағымдағы мәліметтерімен тоғысып кетеді.

#### Әдебиеттер

- 1 Курс предпринимательства. Управление проектами как инструмент развития компании. Учебно-методическое пособие. Авторский коллектив: А.Ф. Цеховой и др. СПМПК. – Алматы, 2014.
- 2 Anita Potgieter, march 17, 2013. // Similarities between Operations and Project Management//<https://nitz79.wordpress.com/2013/03/17/similarities-between-operations-and-project-management/>
- 3 Чижов С.Ф. Управление проектами: учебное пособие / С.Ф. Чижов, Е.Н. Чижова. – Белгород: БГТУ им. В.Г. Шухова, 2006. – 250 с
- 4 Посохов. И.М. Проектный подход в управлении кризисом организации [Текст] / Посохов И.М., Погорелов С.Н. // Сборник научных трудов Вестник НТУ «ХПИ»: Технічний прогрес та ефективність виробництва. – №7. – Вестник НТУ «ХПИ», – 2011. –[http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik/Технічний\\_прогрес\\_та\\_ефективність\\_виробництва/2011/7/72011\\_27.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik/Технічний_прогрес_та_ефективність_виробництва/2011/7/72011_27.pdf)
- 5 Руководство к Своду Знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) 4-е изд. PMI, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / США. – 241 p. Стр. 12.
- 6 Клиффорд Ф-Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: практическое руководство / Пер с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 528 с.
- 7 Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
- 8 Тулембаев А.Т., Диссертация на соискание ученой степени доктора философии PhD. – Алматы, 2013.
- 9 Горбовцов Г.Я. Управление проектом. – Москва, 2007. – 279 с.
- 10 Руководство к Своду Знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) 4-е изд. PMI, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / США. – 241 p.
- 11 Под ред. профессора В.Л. Попова., Управление инновационными проектами. Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
- 12 Куправа. Т.А. Управление проектами. Вводный курс: учебное пособие. – М.: издательство РУДН, 2008. – 121 с.

### References

- 1 The course of business. Project management as a tool for development of the company. Educational - methodical manual. Authors: AF Shops and others. SPMRK. – Almaty, 2014.
- 2 Anita Potgieter, march 17, 2013. // Similarities between Operations and Project Management//<https://nitz79.wordpress.com/2013/03/17/similarities-between-operations-and-project-management/>, Fahad Usmani, What are the Project and the Operation?
- 3 <http://pmstudycircle.com/2012/03/what-are-the-project-and-operation-difference-between-them/>,
- 4 Chizhov SF Project Management: a tutorial / SF Chizhov, EN Chizhov. – Belgorod: BSTU. VG Shukhov, 2006. – 250
- 5 Staves I.M. Project approach to crisis management organization [Text] / Posohov IM, SN Pogorelov // Collection of scientific works «Vestnik NTU KPI E-mail: tehnichny progression that effektivnist virobnitstva. – №7, – Vestnik NTU «KPI», 2011. [http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова\\_періодика/vestnik / Tehnichny progression that effektivnist virobnitstva / 2011/7 / 72011\\_27.pdf](http://www.kpi.kharkov.ua/archive/Наукова_періодика/vestnik / Tehnichny progression that effektivnist virobnitstva / 2011/7 / 72011_27.pdf)
- 6 Guide to the Body of Knowledge Project Management (Guide PMBOK) 4th ed. PMI, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / USA. – 241 p.
- 7 F- Clifford Gray, Eric W. Larson. Project Management: A Practical Guide / Translated from English - M.: Publishing house «Business and Service», 2003. – 528 p.
- 8 Nikolaev V.I. Project Management in Russia. – M.: Balance is, 1995. – 225 p.
- 9 Tulembaev A.T. Thesis for the degree PhD. – Almaty, 2013.
- 10 Gorbovtsov G.J. Project Management. – Moscow, 2007. – 279 p.
- 11 Guide to the Body of Knowledge Project Management (Guide PMBOK) 4th ed. PMI, Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA / USA. – 241 p.
- 12 Ed. Professor VL Popova., Management of innovative projects. Textbook. –M.: - INFRA-M, 2009. – 336 p.
- 13 Kuprava T.A. Project Management. Introductory course: textbook. – M.: – Peoples' Friendship University Publishing,– 2008. – 121 p.