

Досжан Р.Д.
**Жобалық тәуекелдерді
басқарудың теориялық
негіздері**

Мақалада жобаларды басқару қазіргі кездегі тиімді қызмет етудің, инвестициялық және инновациялық қызметті белсенді жүзеге асырудың құралы ретінде қарастырылады. Жобалар мен оларды басқару аясындағы анықтамалар жинақталып, оларға тұжырымдама жасалады. Жалпы түрде жоба тәуекелдерін белгілері бойынша жіктеу ұсынылады. Жоба түсініктеріне тұжырымдама жасай отырып, жобаға тән келесідей сипаттамаларды (нышандарды) жинақтайды. Олар: жобаның нәтижеге бағытталғандығы, жобаның нәтижесінің бірегейлігі, жоба нәтижесінің, өнімінің немесе қызметінің бірегейлігі, жобаның уақытпен шектелгендігі, жобаның дәйектілігі. Автор сондай-ақ, кәсіпорынның басқару үдерісін екіге бөліп қарастырады. Оның біреуі ағымдағы басқару үдерісі болса, екіншісі жобалық басқару үдерістері. Ағымдағы басқару үдерісі, кәсіпорынның бизнес – үдерісін қамтыса, жобалық үдерістер стратегиялық мақсатқа сай кәсіпорынның ағымдағы үдерістерін өзгертуге бағытталған үдерістерді қамтиды. Ағымдағы және жобалық үдерістердің айырмашылығы белгілі, ал ұқсастықтары үдерістерді басқарудың қажеттігінде.

Мақала шеңберінде матрицалық тәсілге, жобалық тәуекелдерді жіктеуге негізделген жобалық тәуекелдерді бағалау, талдау және мониторинг сапасын арттыруға мүмкіндік беретін үлгі ұсынылған және ол келешекте жобалық тәуекелдерді басқару тиімділігіне ықпал ететін болады.

Түйін сөздер: жоба, жобаларды басқару, тәуекелдер, тәуекелдерді басқару, кәсіпкерлік тәуекелдерді басқару.

Doszhan R.D.
**Theoretical basis of project risk
management**

The article examines the project management as a tool for effective functioning and implementation of active investment and innovation functions of enterprises. The author collected and compiled a set of concepts within the projects and project management. Also, the author offers a classification on the basis of project risks and causes symptoms, relative to project management. These include projects focus on specific results, especially the result of the project, product, service, limited project time factor, the sequence of the project processes. The author also considers the process management in two aspects. The first aspect is the current management, the second Probable project management of the enterprise. If, especially the process of ongoing management is the business processes that take place within the framework of daily work, the design processes include processes aimed at improvement of current works, in accordance with the strategic goals of organizations.

As part of the article it was offered an effective model based on the classification of the project risks, which can help to improve the quality of assessment, analysis and monitoring of project management.

Key words: Projects, project management, risk, risk management, enterprise risk management.

Досжан Р.Д.
**Теоретические основы
управления проектными
рисками**

В статье управление проектами рассматривается как инструмент эффективного функционирования и активной реализации инвестиционных и инновационных функций предприятий. Автором было собрано и обобщено множество понятий в рамках проекта и управления проектами. Автор предлагает классификацию проектных рисков по признакам и приводит следующие признаки относительно проектного управления. К ним относятся: направленность проектов на определенные результаты, особенность результата проекта, продукта, услуг, ограниченность проекта временным фактором, последовательность процессов проекта. Автор также рассматривает процесс управления в двух аспектах. В качестве первого аспекта приводится текущее управление, как второй предполагается проектное управление предприятием. Если, особенностью процесса текущего управления являются бизнес-процессы, происходящие в рамках ежедневной работы, то проектные процессы охватывают процессы, направленные на улучшение или совершенствование текущих работ в соответствии с стратегическими целями организаций.

Ключевые слова: проекты, управление проектами, риски, управление рисками, управление рисками предпринимательства.

ЖОБАЛЫҚ ТӘУЕКЕЛДЕРДІ БАСҚАРУДЫҢ ТЕОРИЯЛЫҚ НЕГІЗДЕРІ

Жобаларды басқару қазіргі кездегі тиімді қызмет етудің методологиясы ретінде инвестициялық және инновациялық қызметті белсенді жүзеге асыратын әлемнің барлық белгілі компаниялары мойынсұнған тәжірибе болып табылады. Сыртқы факторлардың әсері және әлемдік экономиканың тұрақсыздығы жобаларды басқарудың белсенді түрде дамуына өз әсерін тигізді.

Жобаларды басқарудың жетістігі мен негізгі артықшылығы оның үш сипаты, материалдық ресурстардың шектеулілігі, адами ресурстарды пайдалану және оны жүзеге асыру барысында айқын көрінеді. Жобаларды басқарудың методологиясы инновациялық және инвестициялық қызметті жүргізуде үйлесімдірек болып келгенімен, шағын және орта кәсіпкерлік (ШОК) тәжірибесіндегі кейстер, жобаларды басқарудың методологиясының бұл сала субъектілерін пайдалануда да икемділігіне сілтеп, жақсы нәтижелерге қол жеткізуге болатындығын көрсетеді [1].

Жобаларды басқарудың мәні жобаны сапалы орындау және жүзеге асыру үшін материалдық қаржыларды, адами ресурстарды және уақытты шығындаудың тиімді арақатынасында жатыр.

Идеяларын жүзеге асыруда кәсіпкер көбіне өзінің «тәжірибесін» немесе ішкі түйсігін, кей жағдайларда басқа тұлғалардың кеңесін басшылыққа алатыны анық. Талдау және жоспарлау саласындағы білімнің жеткіліктілігіне және қолжетімділігіне қарамастан, кәсіпкерлер дайын тұрған негізгі тәсілдемелерге аз жүгінеді. Жоспарлаудың немесе жобалық қатынастың болмауы кәсіпорында тәуекелдердің және оның зиянды ықпалының туындауының негізгі факторы немесе көзі болып табылады [2-3].

АҚШ жобалық менеджмент институтының стандарты бойынша жоба дегеніміз – бірегей өнім, қызмет немесе нәтижелерді жасауға арналған уақытша кәсіпорын [4].

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 қажеттілігіне байланысты нақты қадамдары болады. Ал жобаның мақсаты – тапсырыс берушінің қажетін қанағаттандыру [5].

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 [6].

Кейбір авторлардың пікірінше жоба – бұл алдын ала тыңғылықты тексерілген, жоспарланған туынды немесе физикалық объектілердің, технологиялық үдерістердің және ұйымдастырушылық құжаттардың туындысы [7].

А.Т. Тулембаев өзінің ғылыми еңбегінде жобаға, ақырғы нәтижеге тікелей байланысы бар, пайда болуы мүмкін барлық тәуекелдерді қамтитын түгелдей жоспарланған қызмет ретінде анықтама береді [8]. Тағы бір анықтама бойынша, жоба деп арнайы ұйымдасуымен, өзгеше параметрлерімен оқшауланатын, мақсаты, уақыты, шығындары, сапасымен басқа да қызмет етуінің бірегей шарттармен сипатталатын кәсіпорын деп түсіндіреді.

Сонымен қатар, жобаны белгісіз ізге бірегей қызмет аясында берілген ерекшелікпен, шығын мен уақыттың шектеулілігі шарттарында адами, материалдық, қаржылай ресурстарды ұйымдастыруға кеткен күш-жігер деп таниды. Жобаның басы мен аяғы бар бірегей координацияланған, индивидуум не ұйымның белгілі мақсаттарға жету үшін жүзеге асыруымен байланысты, белгілі кестенің негізінде, шығындармен және орындалу параметрлерімен жүзеге асатын қызмет екенін де тұжырымдайды [9].

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

1. Жоба белгілі бір нәтижеге қол жеткізуге бағытталған. Жоба белгілі бір мақсат не 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.

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

3. 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 болуы да мүмкін, орта, сондай-ақ, ұзақ мерзімді болуы да мүмкін.

4. 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 құлдырамай, жаңарып отыруына жобаларды үнемі енгізіп тұру оң әсер беретінін, сондай-ақ, жобаларды енгізу кәсіпорынға инновациялық идеяларды беретінін тұжырымдап, біршама материалдар негізінде жобаларға тән сипаттамаларды қорыттық.

Жобаларды басқаруға келсек, бұл жерде біз жоғарыда суреттегендей, жұмыстың құрамы мен көлемі, бағасы, құны, уақыты, сапасы және жобаға қатысушыларды қанағаттандыру бойынша жобада анықталған нәтижелерге қол жеткізуге арналған заманауи тәсілдерді, техниканы және басқару технологиясын қолдану жолымен тиімділікке қол жеткізуге бағытталған, жобалық цикл бойына еңбек, қаржылық және материалдық-техникалық ресурстарды ұйымдастыру, жоспарлау, басқару, үйлестіру бойынша тәсілдемені айқындаймыз.

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 [10].

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

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 аясында бірнеше тараптардың міндеттемеле-

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

Жобаларды басқарудың бұндай күрделі анықтамаларын кәсіпкерлер түсінуіне жеңіл нұсқада келесідей түрлендіріп, тұжырымдауға болады:

Жобаларды басқару – *бизнес идеяларды жүзеге асырудың аса тиімді тәсілі*. Аса тиімді деген сипаттамамен біз кәсіпкерлердің қызмет ету кезіндегі мүмкін болатын барлық параметрлерді қамтимыз. Оның ішіне, кәсіпкердің қаржылық күтімі, тәуекелдердің жоқтығы және беделі де кіріп кетеді.

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

Қазіргі таңда жобаларды басқару 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, әр түрлі салалар (инновациялық, индустриалдық, ғылыми зерттеу, экологиялық, тұрғын үй құрылыс, білім, қорғаныс салаларындағы) арасындағы жобаларды атауға болады.

Жобаларды басқарудың әдістемесін қарастыра отырып, басқарудың тұжырымдамасына мән беру керек. Кәсіпорынның басқару үдерісін екіге бөлуге болады. Оның біреуі ағымдағы басқару үдерісі болса, екіншісі жобалық басқару үдерістері. Ағымдағы басқару үдерісі, кәсіпорынның бизнес – үдерісін қамтыса, жобалық үдерістер стратегиялық мақсатқа сай кәсіпорынның ағымдағы үдерістерін өзгертуге бағытталған үдерістерді қамтиды.

Ағымдағы және жобалық үдерістердің айырмашылығы белгілі, ал ұқсастықтары үдерістерді басқарудың қажеттігінде.

Жобаларды басқару үдерісі кәсіпорынның үдерістік басқаруымен 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.

Жобалық қызмет пен ағымдық қызметтің ұқсас сипаттамалары бар. Екеуін де адамдар

орындайды, екеуі де жоспарланады, орындалады және бақылауға жатады. Сондай-ақ, екеуі де ресурстардың шектеулілігімен сипатталады [13]. Жобалық тәуекелдер кәсіпорынның орныққан бизнес моделінің негізінде жүзеге асатындықтан, оларды кәсіпорынның ағымдағы (процестік) тәуекелдердің логикалық жалғасы ретінде түсіндіруге болады. Кәсіпорын жобаның тәуекелдерін бағалағанда олардың кәсіпорынның жалпы қызметіне қалай әсер ететіні маңызды. Жоба тәуекелдерінің кәсіпорынның стратегиялық даму мақсаттарына бағытталған жолдан тайдырмағаны абзал. Жобаларды басқаруда «тәуекел» терминін жобаларды жүзеге асыру барысында жағымсыз жағдайлардың және олардың нәтижелерінің туындау мүмкіндігімен байланысты белгісіздік ретінде сипаттайды.

Қазіргі уақытта әлемде жобаларды басқару аясында жиырмадан астам стандарттар қабылданған. Әр мемлекетте әр түрлі стандарттар болуы мүмкін, сондай-ақ, қайбір мемлекеттер өзінің ерекшеліктеріне қарай жобаларды басқаруда әлемдік стандарттарға негіздеп, өзіндік стандарттарды жасайтын жағдайлар да кездеседі. Оған мысал ретінде, Қытай қабылдаған жобаларды басқарудың С-РМВОК стандартын мысалға алуға болады.

Ұлттық стандарттардың қатары 2014 жылы Қазақстан Республикасының жобаларды басқару стандарты СТ РК ISO 21500-2014 пен толықты.

Жобалық басқару саласындағы стандарттарды жобалық тәуекелдерді ескеру маңыздылығы тақырыбына қарастырған кезде, олардың барлығы тәуекелдерді бағалау, талдау және басқару бойынша білімдер жинағын топтастырады.

Кейбір жағдайларда жіктеуге жоба ауқымын қосуға болады, мұндай жобалардың нақты формасын келесідей қарастыруға болады: мемлекетаралық, халықаралық, ұлттық, өңірлік, саларалық, корпоративтік, ведомстволық және т.б.

Жалпы түрде жоба тәуекелдерін келесі белгілері бойынша жіктеу ұсынылады:

- тәуекелдердің пайда болу (туындау көздеріне байланысты) тұрпаты бойынша;
- салдарының тұрпаты бойынша;
- орын толтыру шараларының тұрпаты бойынша.

Басқарудың бақыланбайтын тәуекелдерін анықтау үшін тәуекелдерді басқару сатысы бойынша жіктеу ұсынылады. Оларды жоспарлау мүмкін емес, сондықтан да ерекше көңіл аударуды талап етеді. Сондай-ақ тәуекелдердің (белгілі,

белгісіз тәуекелдер) және тәуекелдердің пайда болу себептеріне (ішкі және сыртқы, объективті және субъективті себептер) байланысты басқа да жіктеулері болуы мүмкін.

Бұдан әрі жобалық басқару және жобалық тәуекелдер мәнін қарастырғанда құрамына жоба тәуекелдерін басқару жүйесімен қоса жобалар білімін басқару жүйесін үйлестіру кіретін, жобаларды басқару жүйесін қолдануды ескерген дұрыс.

Жобаны басқару жүйесі – басқарудың қосалқы жүйелерінің функционалдық блоктармен қосындысын білдіреді. Теорияда тәуекелдерді басқару жүйесі ЖБЖ қарағанда бір деңгей жоғары орналасқан, алайда бұл жерде жүйелерді біріктірудің түрлі деңгейлері пайдаланылады, соған байланысты, жобаның тәуекелдерін басқару сұрақтары кәсіпорынды басқару жүйесінің әрбір жүйелік деңгейінде қолданылады.

Жобаның және жобалық басқарудың типі мен класына байланысы ЖБЖ айрықша қағидаттар мен үлгілер негізінде жасалуы мүмкін. Берілген ЖБЖ үлгісі жобаларды басқарудың барлық дерлік функцияларын жүзеге асырады және іске қосады, негізгі үлгілер мен блоктар, жеке алғанда, жобаны жоспарлау және тәуекел-

дерді бағалау мәселелері қосалқы жүйе болып табылады.

Осылайша, жобалық басқару мәнінің сұрақтарын, жоба мен жоба тәуекелдерін қарастыра келіп, келесі қорытындыларды жасауға болады.

Тәуекелдерді басқару түрлі тараптардан және түрлі деңгейлерде қарастырылады. Көп деңгейлілікті ескере отырып, үдерістік және ағымдағы тәуекелдері біріздеу шеңберінде жобалық тәсіл қолданылатынын атап өту керек. Жобалық басқару методологиясы тәуекелдерді басқару қағидаттарына толығымен сәйкес келеді, әсіресе, жобаның «табыстылық үшбұрышы» жобаның ресурстары, уақыты және сапасы тәуекелдері төмендетудің базалық параметрлерінен құрылатынын ескеру керек.

Жобалардың тәуекелдерін басқару жобаның түпкі мақсатына қол жеткізуде тиімділікті арттыру мақсатында, сондай-ақ жобаның сәттілігінің қағидаттық аспектілерін бұзуға жол бермеу мақсатында, жобаны жүзеге асыру кезінде тәуекелдері қарастырамыз, бағалаймыз және басқарамыз дегенді білдіреді. Осыған байланысты жобаны басқарудың екі негізгі үдерістері арасында интеграциялық одақ пайда болады: жобаны басқару және жобаның тәуекелдерін басқару.

Әдебиеттер

- 1 Dibrell C., Davis P. S., and Craig J. Fueling innovation through information technology in SMEs // Journal of Small Business Management. – 2008. – №46 (2). – P. 203-218.
- 2 Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2005. – 288 с.
- 3 Попов В.М., Ляпунов С.И., Касатки А.А. Бизнес-планирование. Анализ ошибок, рисков и конфликтов. – М.: КиноРус, 2003. – 448 с.
- 4 Руководство к Своду Знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK). NewtownSquare, Pennsylvania 19073-3299 USA. -4-е изд. PMI. – США, 2004– 241 p.
- 5 Клиффорд Ф-Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство: пер с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 528 с.
- 6 Воропаев В.И. Управление проектами в России. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.
- 7 Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учеб. пособие / под общ. ред. И.И. Мазура. – 2-е изд. – М.: Омега-Л, 2004. – 664 с.
- 8 Тулембаев А.Н. Менеджмент. Теория и практика РК. – Алматы: НОУ Алма Университет, 2015. – 600 с.
- 9 Горбовцов Г.Я. Управление проектом: учебно-практическое пособие. – М.: ЕАОИ, 2007. – 279 с.
- 10 Управление инновационными проектами: учебное пособие / под ред. профессора В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 336 с.
- 11 Куправа Т.А. Управление проектами. Вводный курс: учебное пособие. – М.: Издательство РУДН, 2008. – 121 с.
- 12 Fahad Usmani, What are the Project and the Operation? //http:// pmstudycircle.com/2012/03/what-are-the-project-and-operation-difference-between-them/

References

- 1 Dibrell C., Davis P. S., and Craig J. Fueling innovation through information technology in SMEs // Journal of Small Business Management. – 2008. – №46 (2). – P. 203-218.
- 2 Lyasko V.I Strategic planning of enterprise development. Textbook for high schools. – М.: Examination, 2005. – 288 p.
- 3 Popov VM Lyapunov, SI, Orcas AA .. Business planning. An analysis of errors, risks and conflicts. – М.: KinoRus, 2003. – 448 p.

- 4 A Guide to the Body of Knowledge Project Management (PMBOK Guide) .NewtownSquare, Pennsylvania 19073-3299 USA. -4 Ed .. PMI. – United States, 2004- 241 p.
- 5 F- Clifford Gray, Eric W. Larson. Project Management: A Practical Guide / translated from English – М .: Publishing house «Business and Service», 2003. – 528 p.
- 6 Nikolaev VI, Project Management in Russia. – М .: Balance is, 1995. – 225 p.
- 7 Mazur II, Shapiro VD, Olderogge NG Project Management: Textbook. Benefit / under total. Ed. I. Mazur. – 2nd ed. – М .: Omega-L, 2004. – 664 p.
- 8 AN Tulembaev Management. Theory and practice of the Republic of Kazakhstan. – Almaty Alma Unisersitet LEU, 2015. – 600 p.
- 9 Gorbvtsov GY Project Management: Training and Practical Guide. – М .: EOI, 2007. – 279 p.
- 10 Innovative project management: Textbook / Ed. Professor VL Popova. – М .: INFRA-M, 2009. – 336 p
- 11 Kuprava TA Project management. Introductory course: a training manual. М .: Publisher People’s Friendship University, 2008. – 121 p.
- 12 Fahad Usmani, What are the Project and the Operation? // Http: // pmstudycircle.com/2012/03/what-are-the-project-and-operation-difference-between-them/