

## 13 Тарау. ТӘУЕКЕЛ-МЕНЕДЖМЕНТІ

### 13.1 Тәуекел менеджментінің мәні мен мазмұны

Тәуекел менеджменті кәсіпкерлік қызметінің сферасы сақтандыру нарығы болып табылады. Сақтандыру нарығы - сақтандыру бойынша экономикалық қатынастардың пайда болу сферасы. Сақтандыру нарығы сақтандыру компанияларымен (қоғамдары) және мемлекеттік емес зейнетақы қорларымен азаматтарға және шаруашылық жүргізуші субъектілеріне ұсынылатын сақтандыру қызметтері сауда-саттық объектісі болып табылатын ақшалай қатынастар сферасымен түсіндіріледі.

Тәуекел-менеджменті тәуекелді басқару және экономикалық, нақтырақ айтқанда, осы басқару процессінде туындайтын қаржылық қатынастарды басқару жүйесі болып табылады.

Тәуекел-менеджменті басқарудың стратегиясы мен тактикасынан тұрады.

Басқару стратегиясы қойылған мақсаттарға жету үшін қаражаттарды пайдалану әдістері және бағыттарымен түсіндіріледі. Бұл әдіске шешімді қабылдау үшін белгілі бір ережелер мен шектеулер жиынтығы сәйкес келеді.

Тактика – нақты жағдайларда қойылған мақсаттарға жету үшін нақты әдістер мен тәсілдер. Басқару тактикасының міндеті ең оптималды шешім және берілген шаруашылық жағдайда оптималды басқару әдістері мен тәсілдерін таңдау болып табылады.

Тәуекел менеджменті басқару жүйесі ретінде екі ішкіжүйеден тұрады: басқарылатын ішкіжүйе (басқару объектісі) және басқаратын ішкіжүйе (басқару субъектісі).

Тәуекел менеджментінде басқару объектісі болып капиталдың тәуекелді салымы және тәуекелді өткізу процессінде шаруашылық жүргізуші субъектілері арасындағы экономикалық қатынастар табылады. Бұл экономикалық қатынастарға сақтанушы мен сақтандырушы арасындағы, несие алушы мен несие беруші, кәсіпкерлер (серіктестер, бәсекелестер) арасындағы қатынастар жатады және т.с.с.

Тәуекел менеджментінің басқару субъектісі – түрлі басқарушылық істің әдістері мен тәсілдері арқылы басқару объектінің мақсаттылық бағытты қызмет етуін жүзеге асыратын арнайы адамдар тобы (қаржы менеджері, сақтандыру маманы, аквизитор, актуарий, андеррайтер және т.б.).

Субъектінің басқару объектісіне әсер еті процессі, яғни басқару процессі басқаратын және басқарылатын ішкіжүйе арасында белгілі бір

ақпаратты айналдыру жағдайында жүзеге асырылады. Басқару процесі оның нақты мазмұнынан тәуелсіз ақпараттарды алу, беру және қолдануды ұсынады. Тәуекел менеджментінде белгілі жағдайларда сенімді және жеткілікті ақпараттарды алу маңызды орын алады, себебі тәуекел жағдайында қызмет ету бойынша нақты шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Тәуекел менеджментінің қызмет етуінде ақпараттық қамтамасыз ету ақпараттың түрлі типтерінен тұрады: статистикалық, экономикалық, коммерциялық, қаржылық және т.б.

Бұл ақпарат белгілі бір ықтималдылық туралы сақтық жағдайдың тауарларға және капиталға сұраныстың бар-жоқтығы және сұраныс мөлшері, өздерінің клиенттері, серіктестері, бәсекелестерінің қаржылық тұрақтылығы және төлемқабілеттілігі, бағалар, бағамдар және тарифтер, сонымен қатар сақтандырушылар шарттары жөнінде, дивидендтер және пайыздар туралы мәліметтерден тұрады.

Кез келген шешім ақпаратқа негізделеді. Ақпараттың сапасы өте маңызды. Ақпарат қаншалықты аутқыған болса, соншалықты шешім анықты емес болады. Ақпарат сапасы оны алған кезде бағалануы тиіс. Ақпарат жылдам ескіреді, сондықтан ол жедел қолданылуы қажет.

Тәуекел менеджменті белгілі бір қызметтер атқарады.

Тәуекел менеджментінің қызметтерінің екі типі бар:

- басқару объектісінің қызметтері;
- басқару субъектісінің қызметтері.

Тәуекел менеджментінде басқару объектісінің қызметтеріне келесілерді ұйымдастыру жатады:

- тәуекелді шешу;
- тәуекелді капитал салымдарын;
- тәуекел мөлшерін төмендету бойынша жұмыстарын;
- тәуекелді сақтандыруды; шаруашылық процесс субъектілері арасында экономикалық байланыстар мен қатынастарды.

Тәуекел менеджментінің басқару субъектісінің қызметтеріне келесілер жатады:

- болжамдау;
- ұйымдастыру;
- координациялау;
- ынталандыру;
- бақылау.

Тәуекел менеджментіндегі болжамдау объектісінің толықтай немесе оның бөлшектерінің қаржылық жағдайын келешекте өзгерістерін қалыптастырумен түсіндіріледі. Болжамдау – белгілі жағдайды алдын ала көру.

Болжамдау жасалған болжамдарды тәжірибеде бұлжытпай жүзеге асыру міндетті емес. Болжамдау ерекшелігі бағытталған беталыстар негізінде басқару объектісінің қаржылық жағдайын дамуының түрлерін анықтайтын қаржылық көрсеткіштерді құрудағы баламалылық (альтернативтілік) болып табылады. Тәуекел динамикасында болжамдау өзгеріс беталысын эксперттік бағалау есебімен өткенді болашаққа экстраполяциялау негізінде де, өзгерісті тікелей елестете көру негізінде де жүзеге асырылуы мүмкін. Бұл өзгерістер күтпеген кезде болуы мүмкін. Бұл өзгерістерді алдын ала елестете көру негізінде басқару менеджердің нарықтық механизм бойынша сезгіштік болуын және жедел шешім қолдануды талап етеді.

Тәуекел менеджментінде ұйымдастыру белгілі бір ережелер мен процедуралардың негізінде тәуекелді капитал салымының бағдарламасын өткізетін адамдардың бірігуімен түсіндіріледі. Бұл ережелер мен процедураларға басқару органдарын құру, басқару аппаратының құрылымын қалыптастыру, басқарушылық бөлімшелердің арасында арабайланысты бекіту, нормалар, нормативтер, әдістемелерді жасау және т.с.с.

Тәуекел менеджментінде реттеу арқылы берілген параметрлерден ауытқу жағдайында басқару объектісінің тұрақтылық жағдайына жету іске асырылады. Реттеу ең алдымен туындаған ауытқуларды жою бойынша жасалып жатқан шараларды қамтиды.

Тәуекел менеджментінде координациялау тәуекелді басқару жүйесінің барлық буындарының, басқару аппараты және мамандардың барлығының жұмысының келушілігімен түсіндіріледі.

Координациялау басқару объектісінің, басқару субъектісінің, басқару аппаратының және бөлек жұмысшының бірлігін қамтамасыз етеді.

Тәуекел менеджментінде ынталандыру қаржы менеджерлерін, басқа мамандарды өз еңбектерінің нәтижесіне қызығушылықпен түсіндіріледі.

Тәуекел менеджментіндегі бақылау тәуекел деңгейін төмендету бойынша жұмысты ұйымдастыруды тексерумен түсіндіріледі. Бақылау арқылы тәуекелді капитал салымының табыстылығы, пайда мен тәуекелдің арақатынасы туралы, қызмет етудің бағытталған бағдарламасын іске асыру деңгейі туралы ақпарат жиналады. Осы ақпарат негізінде қаржылық бағдарламаларға, қаржылық жұмысты ұйымдастыруда, тәуекел менеджментін ұйымдастыруда өзгерістер енгізіледі.

Тәуекел деңгейін төмендету бойынша шаралар нәтижесін талдауды ұсынады.

Кәсіпкерлік тәуекел - бұл бизнестің түріне байланысты компания қызметінің тәуекелі. Олардың негізгі түрлеріне өндірістік, коммерциялық және қаржылық (несиелік) тәуекелді жатқызуға болады.

Өндірістік тәуекел - бұл өнім өндірумен, қызмет көрсетумен, басқа да түрлі өндіріс қызметін жүзеге асырумен байланысты тәуекел. Өндірістік тәуекелдің пайда болу себептері: ұйғарылған өндіріс көлемінің мүмкін болатын төмендеуі, материалдық шығыналардың өсуі, қызметкерлердің наразылығы, менеджерлердің қатесі, көтерме аударым сомалары мен салықтарды төлеу және т.б.

Коммерциялық тәуекел кәсіпкер өндірген немесе сатып алған тауарлар мен қызметтерді өткізу процесінде пайда болады. Коммерциялық тәуекелдің себептері: өнімді өткізу көлемінің төмендеуі, материалдық ресурстардың сатып алу бағасының жоғарылауы, сатып алу көлемінің ойда болмаған төмендеуі, айналым шығындарының өсуі, экономиканың тұрақсыздығы және клиенттердің ұнату қабілетінің өзгеруі, бәсекелестердің әрекеті.

Қаржылық тәуекел кәсіпорынның банктермен және басқа да қаржылық институттармен қатынас өрісінде пайда болады. Қаржылық тәуекелдің себептері:

- қарыз және меншікті қаражаттардың арақатынастарының көлемінің жоғарылауы;
- кредиторларға тәуелділік;
- капиталдың әрекетсіздігі;
- бір жобаға, бір мезгілде көп қаражат жұмсау.

Қаржылық тәуекел мына операциялардан алынған шығындарда көрсетіледі: несиелік, инвестициялық, құнды қағаздар эмиссиясы.

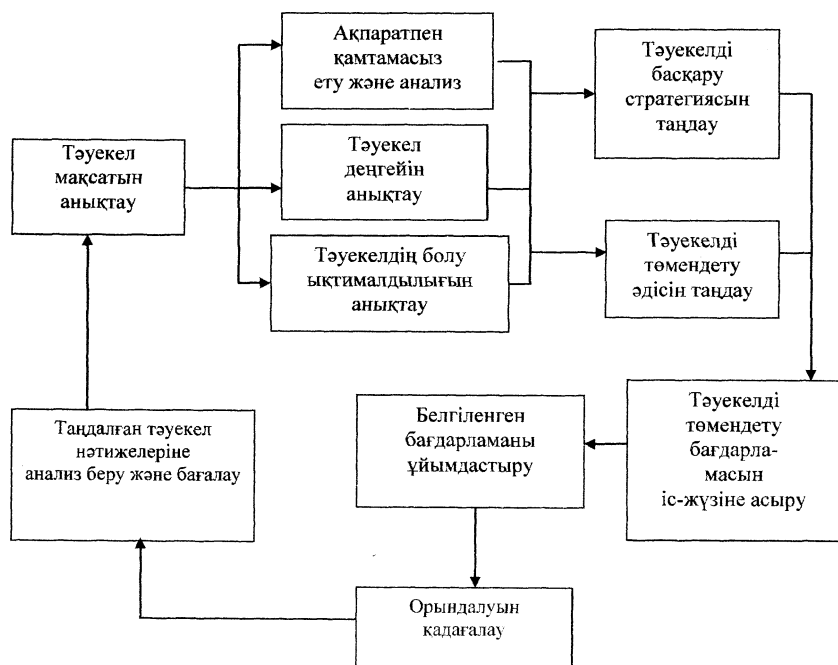
Айналым және өндіріс өрісіндегі кәсіпорындар үшін қаржылық тәуекелдің құрамдастарын ажырата білу керек: несиелік, пайыздық, валюталық айрылып қалған пайда тәуекелі, инвестициялық тәуекел, салықтық тәуекел.

Несиелік тәуекел нарығының қатысушылары қаржылық тәуекел деп әдетте клиенттің төлем қабілетсіз болуына байланысты міндеттемелерді орындай алмау қаупінен туындайтын жалпы экономикалық тәуекелдің бір түрін түсінеді.

Тәуекел менеджменті - ол кәсіпорынның қызметімен байланысты тәуекелдерді басқару және қаржылық қатынастарды ұйымдастыру.

Тәуекел менеджментінің объектісі: тәуекелдер және қаржылық қатынастар; субъектілері: мамандар. Жалпы басқару жүйе болғандықтан тәуекел менеджменті басқару стратегиясынан және тактикасынан тұрады.

Қаржылық тәуекелді шешуге нақты қаражаттарды талдаған кезде инвестор келесі принциптерді назарда ұстауы керек: меншікті капитал мүмкіндігінен артық тәуекелге бармау керек, аз нәрсе үшін көп нәрсені тәуекелге салмау керек, тәуекелдің нәтижесін алдын ала білуге тырысу қажет. Яғни берілген тәуекел бойынша, мүмкін болатын шығындардың ең көп мәнін есептеп, содан соң берілген тәуекелге итермелейтін кәсіпорынның капитал көлемін салыстыру керек, содан кейін барып мүмкін болатын шығындарды жалпы ақша қаражаттарының көлемімен салыстыру керек. Сонда ғана бұл тәуекел кәсіпорынды банкроттық жағдайға әкелмейтінін анықтауға болады. Басқаша айтқанда бұл тәуекелді басқарудың жалпы стратегиясы.



Сурет 8 – Тәуекел менеджментін ұйымдастыру

Тәуекел менеджментінің ұйымдастыру немесе жүзеге асыру тәртібі:

1. Кәсіпорынның қызметімен байланысты мақсаттарды анықтау;
2. Тәуекелдерді анықтау;
3. Тәуекелді бағалау;
4. Тәуекелдерді төмендету әдістерін жүзеге асыру;

5.Нәтижелерді бақылау;

6.Келешек кезеңге жоспар құру.

Мақсатты анықтау кәсіпорынның едәуір шығындар жағдайында жұмыс істеуін қамтамасыз етуге бағытталады.

Мақсат кәсіпорынды сыртқы орта жағдайынан немесе ішкі орташа оңтайландырудан қорғау болып табылады.

Тәуекелділік ықтималдылығы ресми және бейресми көздерден әр түрлі ақпараттар жинау көмегімен анықталады.

Шығындардың қаупін оның мағынасына байланысты үш түрге бөлуге болады: банкроттық қауіп, шығынды болдырмау үшін қосымша ресурстардың қажеттілігі, активтердің бір бөлігін шарасыз жоғалту.

Қаржылық тәуекелді басқарудың ең күрделі кезеңі тәуекелді талдаудың міндеті мүмкін болатын серіктестіктерге, жобаға қатысудың тиімділігі туралы шешім қабылдауға және ақша жоғалтуды болдырмау шараларын жасау үшін қажет мәліметтерді беру болып табылады.

Тәуекел-менеджментінің негізінде тәуекел деңгейін төмендету жұмысын ұйымдастыру және мақсатты түрде іздестіру, белгісіз шаруашылық жағдайында кіріс алу мен арттыру өнері жатыр.

Тәуекел менеджментінің түпкілікті міндеті кәсіпкерліктің мақсатты функциясына сәйкес. Ол кәсіпкерге қолайлы, оңтайлы, тәуекел мен кіріс қарым қатынасы жағдайында ең көп табыс табуға негізделеді.

Тәуекел менеджменті дегеніміз тәуекелді және экономикалық, яғни бұл басқару барысында туындайтын қаржылық қарым қатынасты басқару жүйесі. Тәуекел менеджменті басқару тактикасы мен стратегиясын қамтиды.

Басқару стратегиясы дегеніміз қойылған мақсатқа жету үшін құралдарды пайдалану тәсілдері мен бағыттары. Бұл тәсілге сәйкес шешім қабылдауда бір қатар шектеулер мен ережелер бар. Стратегия барлық нұсқалардан бас тартып, қабылданған стратегияға қарсы шықпайтын шешім нұсқаларына күш жұмылдыруға мүмкіндік береді. Қойылған мақсатқа қол жеткізілген соң стратегия оны құралы және бағыты ретінде өз құндылығын жояды. Жаңа мақсатқа сәйкес жаңа стратегиялар ойластырылуы тиіс.

Тактика – бұл нақты жағдайда қойылған мақсатқа қол жеткізудің нақты әдістері мен тәсілдері. Басқару тактикасының міндеті берілген шаруашылық жағдайында оңтайлы шешім қабылдауға қажетті басқару әдістері мен тәсілдерін таңдау болып табылады.

Тәуекел менеджменті басқару жүйесі ретінде екі ішкі жүйеден құралады: басқарылатын ішкі жүйе (басқару объектісі) және басқарушы ішкі жүйе (басқару субъектісі).

Сызба түрінде мұны келесі түрде бейнелеуге болады:

Тәуекел менеджментінде басқару объектісі бұл тәуекел, капиталдың тәуекелді бөлігі және тәуекелді жүзеге асыру үрдісіндегі басқарушы субъектілер арасындағы экономикалық қарым қатынас. Бұл экономикалық қарым қатынасқа сақтандырушы және сақтанушы, қарыз алушы және несие беруші, кәсіпкерлер арасындағы (әріптестер, бәсекелестер) және т.б қатынастары жатады.

Тәуекел менеджментінде басқару субъектісі бұл әр түрлі әдістер мен тәсілдер арқылы басқару объектінің мақсатқа бағытталған қызметін қамтамасыз ететін арнайы адамдар тобы (қаржы менеджері, сақтану бойынша маман, аквизитор, актуарий, андеррайтер және т.б).

Субъектінің басқару объектісіне әсер ету үрдісі, яғни басқару үрдісінің өзі басқарушы және басқарылушы ішкі жүйелер арасында белгілі бір ақпарат айналымы болған жағдайда ғана жүзеге асырылады. Басқару үрдісі нақты мазмұнынан тәуелсіз ақпаратты алу, беру, өңдеу және пайдалану қызметтерін қамтиды. Тәуекел менеджментінде сенімді және жеткілікті мәліметтер алу басты рөл атқарады, себебі ол тәуекел жағдайында іс әрекетке қатысты нақты шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Тәуекел менеджменті қызметінің ақпаратпен қамтылуы ақпараттың көптеген түрлері мен типтерінен құралады: статистикалық, экономикалық, коммерциялық, қаржылық және т.б.

Бұл ақпарат қандай да бір сақтандыру жағдайы, сақтандыру оқиғасы мүмкіндіктері жайлы білімді, тауарға деген сұраныс көлемі мен сұраныстың өзін, капитал және қаржылық тұрақтылықты, тұтынушылардың, әріптестердің, бәсекелестердің қаржылық мүмкіндіктері жайлы баға, курс және сақтандыру қызметінің құны жайлы, сақтандыру шарттары жайлы, пайыздар мен дивиденттер жайлы толық ақпараттың болуын қамтиды.

Кез келген шешім ақпаратқа негізделеді. Ақпараттың сапасы ерекше маңызға ие. Ақпарат жалпылама болған сайын қабылданатын шешімде белгісіз болады. Ақпараттың сапасы оны берген кезде емес, алған кезде бағалануы тиіс. ақпарат тез ескіреді, сондықтан жедел түрде пайдалану қажет.

Тәуекел менеджментінің функциялары

Тәуекел менеджменті белгілі бір функцияларды атқарады.

Тәуекел менеджменті функциясының екі түрі ажыратылады:

Басқару объектісінің функциясы;

Басқару субъектісінің функциясы.

Тәуекел менеджментін басқару объектісінің функциясына келесілері жатқызылады:

- Тәуекел көлемін ұйымдастыру;
- Капиталдың тәуекелді салымын ұйымдастыру;
- Тәуекел көлемін төмендетуге бағытталған жұмысты ұйымдастыру;

- Тәуекелді сақтандыру үрдісін ұйымдастыру;
- Шаруашылық үрдісінің субъектілері арасында экономикалық қарым қатынас пен байланыстарды ұйымдастыру.

Тәуекел менеджментін басқару субъектісінің функциясына келесілері жатқызылады:

- Болжау;
- Ұйымдастыру;
- Реттеу;
- Координация;
- Ұнталандыру;
- Бақылау.

Тәуекел менеджментінде болжау толықтай объектінің және оның жеке бөліктерінің қаржылық жағдайының өзгеріс мүмкіндіктерін жобалау болып табылады. Болжау бұл қандай да бір оқиғаны көре білу, оның міндеті жобаланған болжамды міндетті түрде жүзеге асыру емес. Болжамның ерекшелігі жүзеге асырылатын тенденциялар негізінде басқару объектісінің қаржылық жағдайының дамуының әр түрлі нұсқаларын анықтайтын қаржылық көрсеткіштер мен параметрлерді құрудағы альтернативтілік. Тәуекел динамикасында болжау өзгеріс тенденциясын сарапшылардың бағалауын ескере отырып, өткенді болашаққа экстраполяциялаумен қатар өзгерістерді тура болжау. Бұл өзгерістер кенеттен пайда болуы мүмкін. Болжау негізінде басқару менеджердің нарық механизмдеріне қатысты ішкі сезімталдығы мен интуициясын, сонымен қатар жан жақты төтенше шешім қабылдау қабілеттерін қалыптастыруды талап етеді.

Тәуекел менеджментіндегі ұйымдастыру белгілі ережелер мен үрдістер негізінде тәуекелді капитал салымы бағдарламасын бірігіп жүзеге асырушы адамдарды біріктіру. Бұл ережелер мен үрдістерге келесілері жатқызылады: басқару органдарын құру, басқару аппараттының құрылымын қалыптастыру, басқарушы бөлімшелер арасында өзара байланыс орнату, норма, норматив, әдістеме және т.б жобалау.

Тәуекел менеджментіндегі реттеу бұл берілген параметрлерден ауытқу пайда болған жағдайда берілген объектінің тұрақты қалпына қол жеткізетін басқару объектісіне әсер ету тәсілдері. Реттеу негізінен пайда болған ауытқуды жоюға бағытталған шаралардан құралады.



Тәуекел менеджментіндегі координация тәуекелді басқару, басқару аппараты және мамандар жүйесінің барлық сатыларының үйлесімді жұмысын қамтиды.

Координация басқару объектісінің, басқару субъектісінің, басқару аппаратының және жеке жұмысшылардың бірлігін қамтамасыз етеді.

Тәуекел менеджментінде ынталандыру бұл өз еңбегінің нәтижесіне қызығушылық танытушы қаржылық менеджерлерді және басқа да мамандарды қызықтыру.

Тәуекел менеджментіндегі бақылау тәуекел деңгейін төмендету бойынша жұмысты ұйымдастыруға тексеріс жүргізу. Бақылау арқылы әрекеттің қабылданған бағдарламасын орындау деңгейі жайлы, салынған капиталдың пайда деңгейі жайлы, кіріс пен тәуекел қарым қатынасы жайлы ақпарат жинақталады, оның негізінде қаржы бағдарламасына, қаржы бағдарламасының ұйымдастырылуына, тәуекел менеджментінің ұйымдастырылуына өзгерістер енгізіледі. Бақылау тәуекел деңгейін төмендетуге бағытталған шара нәтижелерін талдауды да қамтиды.

Тәуекел менеджментінің механизм факторлары.

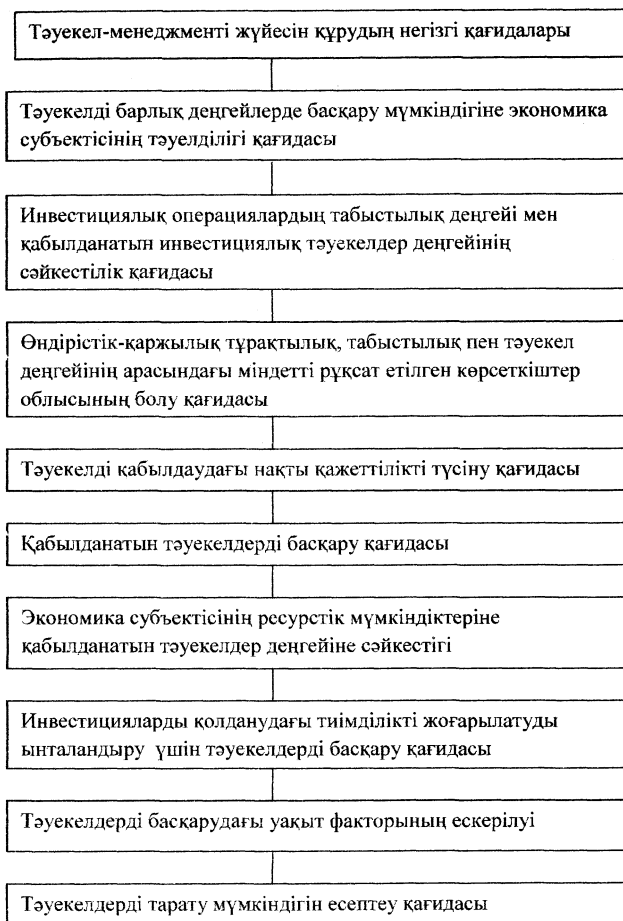
Ресейде дамушы нарықтық қарым қатынастар жағдайында мекемеде тиімді менеджменттің өзіндік жүйесін құру тәуекел менеджментін ұйымдастыру бағытында ғана мүмкін (мекеменің көлемінен тәуелсіз). Іс жүзінде Ресей кәсіпорындарының соңғы жылдар әрекетінде (әсіресе қаржылық компанияларда) тәуекелді басқаруды ұйымдастыру ұмтылысы бақыланды.

Осыған байланысты біздің ойымызша өте маңызды:

- Біріншіден, кәсіпорындағы тәуекел менеджментін ұйымдастырудың сипатына әсер етуші сыртқы және ішкі факторларды толықтай ескеру;

- Екіншіден, нақты кәсіпорын үшін тәуекел менеджментін дамытудың жеке бағыттарының арттықшылықтарын айқындау (қызмет профилін ескере отырып: қаржылық немесе қаржылық емес).

Кәсіпорындағы тәуекел менеджментінің ұйымдастырушылық негізін анықтайтын сыртқы факторлар қатарында (бағаның өзгеруі, тауар және қаржы нарығының жаһандануы, салықтық асимметрия, технологиялық жетістіктер және т.б.) біздің пікірімізше Ресей кәсіпорындарында жаһандану факторының артуын атап өту қажет. Бұл Ресей тауар өндірушілерінің сыртқы және ішкі (ресейлік) тауар нарығында бәсекелестіктің артуына алып келеді, бұл кәсіпорындардың өз әрекеттерінде әр түрлі қаржылық және кәсіпкерлік тәуекелге баруын арттырады.



Сурет 5- Тәуекел менеджментінің негізгі ұстанымдары

Нақты мекемеде тәуекел менеджментін ұйымдастыруға өтімділікке деген қажеттілік, тәуекелге бейімсіздік, агенттік кедергілер және басқа ішкі тәртіп факторлары әсер етеді. Кәсіпорындағы тәуекел менеджментін ұйымдастырудың ішкі және сыртқы факторлары өзара байланысты екендігін атап өту өажет, яғни олардың арасында белгілі бір корреляция бар. Бұл тәуекелдің түрлерінің өзі өзара шартталған және өзара байланысты екендігінен туындайды. Осылайша, Ресейдің ӘСҰ енуіне байланысты жаһандандудың артуы мемлекеттің отандық

экономика өндірушілері және жеке салаларына қатысты қорғаныстық әрекетінен туындайтын салық ассиметриясын арттырады. Келесі мыал ретінде технологиялық жабдықталу факторының бағаны өзгерту факторына әсерін және олардың өтімділікке қажеттілігін атауға болады.

Нақты ресейлік кәсіпорында тәуекел менеджментін ұйымдастыру формалары мен әдістері негізінен сақтандырылатын тәуекелдер мен тәуекелді сақтандыру саласының даму деңгейіне тәуелді. Ресейде сақтандыру саласының дамуы жетілдіруді қажет етеді.

Ресей кәсіпорындарында тәуекел менеджментінің дамуы мен қалыптасуы кәсіби мамандарды таңдау мәселесіне байланысты.

Мекемеде тәуекел менеджменті жүйесін құруда құрылымдық ұйымдастырушылық және үрдісті функционалды қатынастар кешенін пайдалану қажет, ол тәуекел деңгейін, тәуекелді басқару шараларын, тәуекелді басқару бойынша іс шаралар негізін басқару үрдісін және тәуекелді басқарудың құрылымын ұйымдастырды және оның функционалдарын ескереді.

Мамандардың пікірі бойынша тәуекел менеджменті жүйесінде құрылымдық ұйымдастыру матрициялық негізде болуы тиіс, ол тәуекелді басқару үрдісінің әдістері мен тәсілдеріне негізделген даму айналасындағы горизонталды бағыттың вертикалды функционалды бағыттармен өзара әрекетіне негізделуі тиіс, яғни тәуекелді бағаулау, даму мүмкіндіктері, алдын алу шаралары, өзіндік сақтандыру, сақтандыру, бақылау және қалдық тәуекел мен тәуекел интегралын қадағалау. Бұл белгісіздіктің әр түрлі факторларына тәуекелді басқару әдістерін пайдаланып, бейімделуге мүмкіндік береді.

### **13.2 Тәуекел менеджментінің негізгі ережелері**

Тәуекелді есептеу мүмкін болмаған жағдайда тәуекелді шешімдерді қабылдау эвристика көмегімен жүзеге асырылады.

Эвристика дегеніміз шындықты іздеудің және зерттеудің теориялық ережелерінің әдісі мен логикалық тәсілдер жиынтығы. Басқаша айтқанда бұл ерекше қиын мәселелерді шешуге арналған әдістер мен тәсілдер.

Әрине эвристика математикалық есептерге карағанда сенімсіз және анық емес. Алайда ол анық шешім қабылдауға мүмкіндік береді.

Тәуекел менеджменті тәуекел жағдайында шешім қабылдауға қажетті эвристикалық ережелер мен тәсілдердің өзіндік жүйесіне ие.

Тәуекел менеджментінің негізгі ережелері:

1. Капиталдың мүмкіндіктерінен артық тәуекелге баруға болмайды;

2. Тәуекелдің салдары жайлы ойлану қажет;
3. Аз үшін көпті тәуекелге тігуге болмайды;
4. Оң шешім күмән жоқ болған жағдайда ғана қабылданады;
5. Күмән болған жағдайда теріс шешім қабылданады;
6. Бір ғана шешім бар деп ойлауға болмайды. Басқа шешімдер де болуы мүмкін.

Бірінші ережені жүзеге асыру капиталды тәуекелді салым ретінде пайдалануға шешім қабылдамас бұрын, қаржы менеджері келесі әрекеттерді орындауға тиіс:

- Берілген тәуекел бойынша максималды мүмкін шығын көлемін анықтайды;

- Оны салынатын капитал көлемімен салғастырады;

- Оны барлық жеке қаржы ресурстарымен салғастырады және бұл капиталдың жоғалуы аталған инвестордың банкротқа ұшырауына әкелетін әкелмейтіндігін анықтайды.

Салынған капиталдың шығын көлемі капиталға тең, одан артық немесе кем болуы мүмкін.

Тура инвестиция кезінде шығын көлемі әдетте венчурлы капитал көлеміне тең.

Инвестор тәуекелді іске 1 млн. рубль салды. Іс құлдырады инвестор 1 млн. рубль жоғалтты.

Алайда инфляция жағдайында ақшаның сатып алушылық қабілеті төмендейді және шығын салынған ақша көлемінен көп болуы мүмкін. Бұл жағдайда мүмкін шығын көлемін инфляция индексі есептей отырып, анықтау қажет. Инвестор тәуекелді іске бір жылдан соң 2 млн. рубль пайда табу ниетімен бір млн. Рубль салды. Іс құлдырады егер бір жылдан соң ақша қайтарылмаса инфляция индексі (мысалы, 10%), ескеріп есептесек шығын 1,1 млн. Рубльды құрайды. Тура шығын жағдайында мысалы өрт,су тасқыны, ұрлық және т.б онда шығын көлемі мүлктің тура шығынынан артық себебі ол шығын салдарын жоюға және жаңа мүлік сатып алуға қажетті шығындарды камтиды.

Портфельді инвестиция жағдайында, яғни екінші нарықта сатуға болатын, құнды қағаздар алған жағдайда шығын көлемі жұмсалған капитал соммасынан аз.

Максималды мүмкін шығын көлемі мен инвестордың өзінің қаржы ресурстарының көлемінің қатынасы банкроттыққа әкелетін тәуекел деңгейін құрайды.

Ол тәуекел коэффициенті көлемімен есептеледі:

$$K=U/C,$$

Мұнда K – тәуекел коэффициенті;

У – шығынның максималды мүмкін соммасы, рубль;

С – нақты белгілі қаржы көздерін ескеретін жеке қаржы ресурстарының көлемі, рубль.

Аналитиктер жүргізген тәуекелді іс шаралар зерттеуі оңтайлы тәуекел коэффициенті 0,3 құрайтындығын, ал банкроттыққа алып келетін тәуекел коэффициенті - 0,7 екендігін анықтады.

Екінші ережені жүзеге асыру қарылық менеджер шығынның максималды мүмкін көлемін біле отырып, оның неге алып келетіндігін, тәуекел мүмкіндігін анықтап, тәуекелден бас тарту жайлы шешім қабылдауын, тәуекел жауапкершілігін өз мойнына алуын немесе тәуекел жауапкершілігін басқа тұлғаға беруін талап етеді.

Үшінші ереже әрекеті тәуекелді бергенде, яғни сақтандырғанда айқын көрінеді, бұл жағдайда ол қаржылық менеджер сақтандыру салымы мен сақтандыру соммасы арасында өзі үшін тиімді қатынасты білуі қажет. Сақтандыру салымы бұл сақтанушының сақтандырушыға сақтандыру тәуекелі үшін төлейтін соммасы. Сақтандыру соммасы бұл материалдық құндылықтар, жауапкершілік, өмір және денсаулық сақтандырылатын ақша көлемі. Тәуекел ұсталып қалмауы тиіс, яғни инвестор сақтандыру үлесіндегі экономия мен салыстырғанда шығын көлемі үлкен болса, өз мойнына жауапкершілік алмауы тиіс.

Қалған ережелерді жүзеге асыру, бір ғана шешімі бар жағдайда (оң немесе теріс), ең алдымен басқа шешімдер қарастыруды талап етеді. Олар бар болуы мүмкін. Егер талдау басқа шешімнің жоқтығын көрсетсе, онда теріс нәтижеге бағытталаып әрекет ет, яғни күмәндансаң теріс шешім қабылда.

### **13.3 Банк қызметінде тәуекел менеджментті қалыптастырудың теориялық аспектілері**

Банк үшін тәуекелді басқару ең маңызды мәселелердің бірі болып келетінін айтып кеткен жөн. Өйткені кез-келген банктің қалыптасу процесінен бастап бүкіл қызмет ету уақытында банктің іс-әрекеті көптеген тәуекелдерге тікелей байланысты болып келеді. Сондықтан банктің болашақта банкроттыққа ұшырауы немесе ұшырамауы банктің тәуекелді басқаруымен байланысты. Банк ісінде тәуекел деп банктің табысы мен капиталына кері әсер ететін оқиғалардың болу ықтималдығын айтамыз. Тәуекел жағымсыз оқиғаның болу ықтималдығымен сипатталады. Бұл оқиғаларға мыналар жатады: табыстың төмендеуі, берілген несиелердің қайтарылмауына байланысты шығындардың пайда болуы, базалық ресурстардың азаюы, баланстан

тыс операциялар бойынша төлемдердің төленбеуі және тағы басқалары. Бірақ тәуекел деңгейі қаншалықты төмен болса, жоғары табыс алу ықтималдығы да соншалықты төмен болады. Сондықтан кез-келген банк өзінің қаражаттарын табысы жоғары және тәуекел деңгейі төмен іс-әрекеттерге жұмсауға тырысады.

Банк жүйесінің дағдарысы тәуекелдерді басқарудағы елеулі кемшіліктерді ашты. Бірқатар банктерде тәуекел-менеджмент жүйесі мүлдем құрылмаған, басқаларында – осы функцияның тәуелсіздігі қамтамасыз етілмеген, үшіншілерде – жоғары басшылық тәуекел-менеджерлердің туындаған проблемалар жөніндегі ескертулеріне құлақ аспаған. Банк жүйесінің жаңа даму кезеңінде басшылық тәуекелдерді басқарудың тиімді жүйесін құру үшін айтарлықтай күш-жігер салуға тиіс.

Банк өзінің іс-әрекеттері нәтижесінде тәуекелдердің сан алуан түріне ұрынады. Мұндай тәуекелдер пайда болу уақтысына, пайда болу жеріне, ішкі, сыртқы факторларға және тағы басқа көптеген критерийлерге байланысты жіктеледі. Тәуекелдің барлық түрлері өзара байланысты болып табылады. Сондықтан тәуекелдің бір түрінің өзгеруі басқа да тәуекел түрлерінің өзгеруіне себеп болады. Осы себептерге байланысты банк үшін әр тәуекелдің түрін талдау, оның басқа тәуекелдің түрлерімен байланысын анықтау қиынға соғады.

Банктің басқармасы тәуекелдің пайда болу көздеріне және пайда болу себептеріне аса маңызды көңіл бөледі. Тәуекелдің пайда болуының үш көзін атап өтуге болады. Алғашқы екі түрі объективті сипатта, яғни банктің іс-әрекеттеріне байланыссыз немесе тәуелсіз болады. Ал, үшінші түрі субъективті сипатта болады, яғни банк қызметіне тәуелді болып келеді.

1. Нарықтық тәуекел деп әр түрлі активтер құнының өзгеруіне тәуелді қаржылық жағдайды айтамыз. Ол мыналардан тұрады:

а) Проценттік тәуекел – ағымдағы проценттік тәуекелдің өзгеруімен байланысты тәуекелдің түрі.

б) Валюталық тәуекел – валюта бағамының өзгеруімен байланысты тәуекелдің түрі.

с) Инвестициялық тәуекел – қор нарығындағы өзгерістермен байланысты тәуекелдің түрі.

2. Контрагент тәуекелі немесе несиелік тәуекел – контрагенттің өз міндеттемелерін орындамауына немесе берілген несиені қайтармауына байланысты тәуекелді айтамыз.

3. Басқару немесе менеджмент тәуекелі. Ол мыналардан тұрады:

а) Оперативтік тәуекел – банктің кейбір функцияларымен байланысты тәуекелді айтамыз. Оларға мыналар жатады: банктің ұйымдастырушылық құрылымы, ақпараттық және технологиялық жабдықтармен қамтамасыз етілу дәрежесі, кадрлардың мамандану деңгейі, банктің өз қызметін жедел және нақты орындау қабілеті.

б) Стратегиялық тәуекел – банк қызметінің дұрыс ұйымдаспауымен немесе жіберілген қателермен байланысты тәуекелдің түрі. Олар: шешім қабылдау үшін ақпараттық базаның жеткіліксіздігі, қаржы нарығының математикалық модельдерінің сапасының төмен болуы, болжау және жоспарлау әдістемелерінің толық еместігі.

Тәуекел деңгейіне әсер ететін факторларды ішкі және сыртқы деп екіге бөлуге болады.

Жоғарыда келтірілген факторлар келесі жиі кездесетін банктік тәуекелдердің пайда болуына себеп бола алады:

1. Өтімділік тәуекелі активтерді тез арада ақшаға айналдыру немесе міндеттемелерді орындау үшін керек ресурстарды тарту қабілетін жоғалтумен байланысты.

2. Проценттік тәуекел нарықтағы проценттік ставканың ауытқуымен байланысты.

3. Несиелік тәуекел қарыз алушының өз міндеттемелерін орындамауымен байланысты.

4. Нарықтық немесе инвестициялық тәуекел бағалы қағаздардың мүмкін болатын құнсыздануымен байланысты.

5. Саяси тәуекел мемлекеттегі саяси жағдайдың тұрақтылығымен сипатталады.

6. Валюталық тәуекел валюталық бағамның жоспарланған деңгейден ауытқуымен байланысты.

7. Операциондық тәуекел төлемдерді жүргізу барысында немесе мәліметтерді электрондық өңдеу кезінде пайда болады.

8. Экономикалық тәуекел өндіріс салаларында және қаржы нарығындағы болатын жағымсыз жағдайларға байланысты пайда болады.

9. Келеңсіз жағдай тәуекелі табиғи апаттармен немесе төтенше жағдайлармен байланысты пайда болатын тәуекелдің түрі.

Банктік тәуекелдерді басқару жүйесі нақты шаралар арқылы жүзеге асады. Ондай шаралар стратегиялық басқару деңгейінде немесе ұйымдастырушылық деңгейінде жүзеге асуы мүмкін. Банктік тәуекелдерді басқаруға байланысты банктер тарапынан көптеген жалпы және арнайы әдістер қолданылады.

Олардың ішінде жиі кездесетіндер: диверсификация; нәтижелер туралы қосымша ақпараттарды алу; лимиттеу; өзін-өзі сақтандыру; хеджирлеу; сапаны басқару.

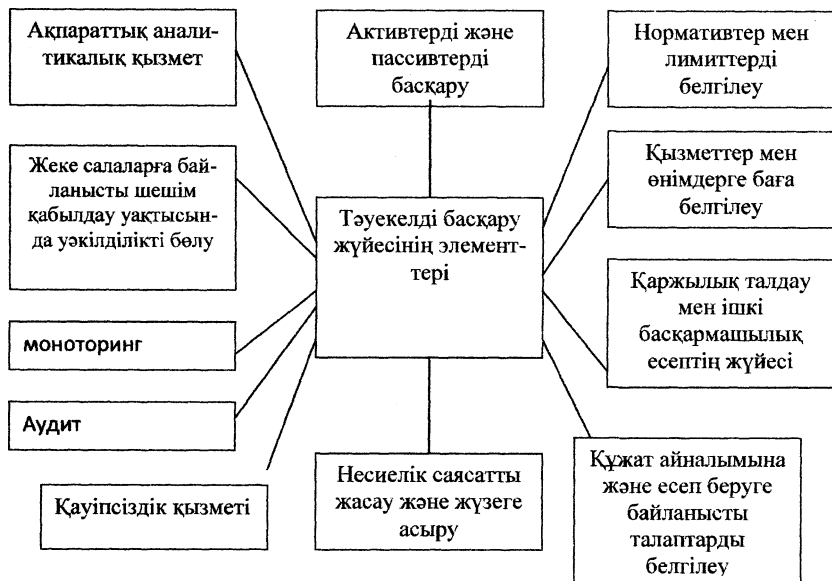
Банк қызметін басқарудың бүкіл жүйесі тәуекелді басқаруға негізделген. Банктер актив және пассив операцияларын жүргізе отырып, тәуекелдердің қосымша факторларымен бетпе-бет келеді. Сондықтан тәуекелдерді басқару банкті стратегиялық басқарудың өзекті міндеттерінің қатарына кіреді. Банктің басқарушылық функцияларының табысы бақылау мен менеджменттің жай-күйі мен стратегиясына, оны ұйымдастыру жүйесіне байланысты.

Екінші деңгейдегі банктерде осы процесті сапалы ұйымдастыру үшін арнайы мамандандырылған бөлімдер тәуекел-менеджмент бөлімі ұйымдастырылады, оның қызметі белгіленген принциптер мен ережелерге негізделеді, ал оларды бұзу жекелеген операциялар мен жалпы банк бойынша залалға әкеп соқтыруы мүмкін. Тәуекел-менеджменті бөлімін ұйымдастыру үшін айрықша жағдайларда жұмыс істеп, нақты болжам жасай алатын және қаржы нарығындағы жағдайды қадағалап отыратын білікті мамандарды іріктеу қажет.

Банк үшін тәуекелдерді басқару өте маңызды болып келеді. Тәуекелдің жоғары деңгейімен сипатталатын банк қызметтерінің түрлерінде банк табысқа ие болу үшін шешім қабылдаудың ерекше механизмін дамытады. Банктер тәуекелдің мүмкін болатын деңгейін анықтап, оның табысты қандай дәрежеде ақтайтынын есептейді. Осының негізінде банк тәуекелдерді анықтауға өзгертуге, бақылауға, деңгейін төмендетуге байланысты іс-шараларды дайындап жүзеге асырады. Банктердегі тәуекелдерді басқару жүйесі төмендегі суретте көрсетілген элементтерден тұрады.

Біз зерттеген менеджмент және тәуекел-менеджменті теорияларының негізінде тәуекел-менеджменттің банк қызметіндегі маңызын білдіретін анықтаманы ұсынамыз: тәуекел-менеджмент банк қызметінде ұйымдастырылған жүйе болып табылады. Осы жүйенің мақсаты банк тәуекелдерін барынша қысқарту, олардың алдын алу, қадағалау, оларды бақылау және мониторинг жүргізу, сондай-ақ жоспарланған пайданы алу және банктің имиджін нарықтың тұрақты қаржы субъектісі ретінде сақтау үшін барынша күш-жігер салу болып табылады.





Сурет 9 - Банктердегі тәуекелдерді басқару жүйесі

### 13.4 Екінші деңгейдегі банктердегі тәуекел-менеджменттің тиімділігін талдау

Банк активтері мен пассивтерін күрделі басқару бұл банк қызметінің барлық бағыттарында табыстылықты көздейтін, тәуекелді төмендетуге бағытталған банктің стратегиясын жасауды білдіреді. Күрделі басқару капиталдың жеткілікті шамасын белгілеу, өтімділік пен сезімтал пайыз мөлшерлемелерін анықтау, несиелік тәуекелді бақылауда ұстау, банктің активтерінің сапарын бақылау сияқты шараларды қамтиды. Күрделі басқарудың артықшылығы, яғни ол бәсекелестік стратегияға сәйкес келеді және банктің қабілетін барынша көрсете біледі.

Қазақстанның банктік секторының 2005-2011 жылдар аралығындағы экономикадағы рөлін талдаудан соңғы жылдарда коммерциялық банктердің экономикалық өсуін қамтамасыз етуге тигізген ықпалын кереміз (кесте 6).

2005 жылдан бастап, 2012 жылдың 1 қаңтарына дейін банктік сектордың активтерінің ЖІӨ-гі үлесі 25,1%-дан 87,7%-ға дейін 3,5 есе өскен. 2006 жылдан бастап, экономикалық өсуді жыл сайын орта

есеппен 10% тұрақты өсуге ие болуына банктердің активтерінің өсу ықпал еткендігі белгілі. 2005 жылдан 2011 жылдың 1 қаңтарына дейін несиелік қоржынның ЖІӨ-гі үлесі де 15,9 % -дан 66,6 %-ға дейін 4,2 есе өскен.

Кесте 6 - Қазақстан банк секторының экономикадағы рөліне талдау

Көрсеткіштер	2005ж	2006 ж	2007ж	2008ж	2009ж	2010ж	2011ж
ЖІӨ, млрд теңге	3250,6	3747,2	4 612,0	5 870,0	7 453,0	10 139,5	13 315,2
Активтердің ЖІӨ-ге қатынасы, %	25,1	30,6	36,3	45,8	60,6	87,5	87,7
Меншікті Капиталдың ЖӨ-ге қатынасы, %	3,8	4,3	5,1	5,9	7,9	11,5	13,4
Несиелік қоржынның ЖІӨ-ге қатынасы, %	15,9	19,1	23,6	30,9	41,1	59,1	66,6
Активтердің ЖІӨ-ге қатынасы, %	25,1	30,6	36,3	45,8	60,6	87,5	87,7
Депозиттердің ЖІӨ-ге қатынасы, %	15,0	18,6	21,1	27,4	33,9	46,5	48,2
Ескерте – ҚР Экономика және бюджетті жоспарлау Министрлігінің мәліметтері негізінде автормен есептелген							

ЕДБ-дің капиталдары 2005 жылы 97,6 млрд теңгені құраса, 2011 жылдың аяғында салыстырғанда 18 есе өсіп, 1 78,8 млрд теңгені құрап отыр.

Сонымен қатар, Қазақстандық банк жүйесіне қатысты халықтың сенімінің артуын -соңғы жылдардағы банктердегі депозиттердің көлемінің артуынан байқауға болады. Соңғы 8 жыл ішінде банктердің депозиттері 12 есе артып, нәтижесінде 2011 жылы 3480,7 млрд теңгені құрады. Ал депозиттердің ЖІӨ-ге қатынасы 2004 жылы 11,3 % және 2010 жылы 39,1 %-ға дейін өскен.

Несиелік тәуекел несие берілгеннен кейін емес несие беру процесінде ескерілуге тиіс. Банктің қарыз қоржынын және несие қызметін талдау және бағалау банктің жалпы қаржылық жай-күйін анықтаудың аса маңызды құрамдастарының бірі болып табылады.

Несиелік тәуекел құрамынан тәуекелдердің мына түрлерін ерекше бөліп атауға болады, олар:

- *несиені өтемеу тәуекелі* қарыз алушының несиелік шарттық қарыздың негізгі сомасын толықтай және уақытылы қайтару, сондай-ақ пайыздар мен сыйақы төлеу ережелерін орындамау қаупін білдіреді;

- *төлемдерді кешіктіру тәуекелі* несиені қайтаруды кешіктіруді және пайыздарды уақытылы төлемеу қаупін білдіреді және ол банктің

өтімлік қаражатының кемуіне әкеп соқтырады. Кешіктіру тәуекелі өтемеу тәуекеліне айналуы мүмкін;

– несиені қамтамасыз ету тәуекелі тәуекелдің дербес түрі болып табылмайды және несиені өтемеу тәуекелі пайда болғанда ғана қарастырылады.

Несиелік тәуекелдің пайда болуына және оның пәрменділігіне ықпал ететін сыртқы да және ішкі де көптеген факторлар себеп болуда, барлық факторларды төмендегі түрлерге бөлеміз (кесте 7):

Кесте 7 – Банктің несиелік тәуекелінің факторлары

Сыртқы	Ішкі
- форс-мажор жағдайлары	- шарттық міндеттемелерді орындамау
- тұрақсыз экономикалық және саяси ахуал	- қарыз алушының несиеге қабілеттілігін бағалауға қойылатын талаптарды төмендету
- мемлекеттік экономикалық саясаттың қолайсыз өзгеруі	- кепілдіктердің төмен сапасы, кепілзатты бағалаудағы қателіктер
- ақпаратты бұрмалау тәуекелдері	- ырықтандырылған несиелік саясаты
- қызмет бабын теріс пайдалану тәуекелі	- банкті басқару тәуекелдері
- кредитті мақсатқа сәйкес емес пайдалану тәуекелі	- банк олар жөнінде жеткілікті ақпараты жоқ жаңа және жуықта тартылған клиенттердің өзіндік салмағы
- жауапкершіліктен жалтару	- өзара байланысты қарыз алушыларға берілген қомақты сомалар
	- экономикалық дамудың қолайсыз салалық және өңірлік үрдістері

Несиелік тәуекелдің несиелік операциялардың кірістілігіне ықпалын бағалау үшін төмендегі коэффициенттер жүйесін пайдалануды ұсынамыз.

Біз осы коэффициенттерді есептеу берілген несиелердің тиімділігін дұрыс өлшеуге көмектеседі және банк бас тігетін несиелік тәуекелге тиісті баға береді деп санаймыз.

Банкте тәуекел-менеджмент жүйесін құру тәуекел болуы мүмкін операциялардың ашықтығы мен оларды уақытылы анықтауға ықпал етуі тиіс. Банктердің басым көпшілігі клиенттердің (салымшылардың) қаражатымен жұмыс істейтіндіктен, ішкі тәуекел-менеджмент жүйесінің болуы тәуекелдермен бетпе-бет келуді барынша төмендету

және тиісінше банктің залалдарын қысқартуға ықпал етуге тиіс деп ойлаймыз.

Қазіргі уақытта банктердегі тәуекел-менеджмент бөлімінің функциялары айтарлықтай кеңейгенін атап өту қажет.

Мысалы, кейбір банктерде тәуекел-менеджменті қызметіне несиелеумен байланысты барлық салымшылардың, яғни заңды және жеке тұлғалардың сондай-ақ банк сатып алуға ниет білдіретін вексельдердің эмитенттерінің, индоссанттардың және авалистердің қаржылық жағдайын талдау жүктеледі.

Жекелеген банктер несиелік қызметкерлер мен дилерлерді қаржылық талдау жүргізумен байланысты техникалық жұмысан босату мақсатында тәуекел-менеджмент бөлімінің функциясын осылай кеңейтті.

Сонымен бірге актив операциялар жүргізетін құрылымдық бөлімшелердің қызметкерлері өздеріне қажетті ақпаратты оны тәуекел-менеджменті қызметі талдап өңдегеннен кейін алады.

Жүргізілген талдау тәуекелдерді басқаруды келесі жүйеге біріктіру тәсілдемесін жасауға және әрбір элемент шектерінде топтардан тәуекел-менеджмент құралдарын жеке бөліп алуға мүмкіндік береді (Кесте 8):

Кесте 8 – Несиелік тәуекелдердің нәтижелілігі бағаларының коэффициенттері

Коэффициенттер	Анықтау тәртібі
1. Кредиттік маржа	Таза пайыздық кірістің несиелік салымдарға қатынасы
2. Таза пайыздық маржа	Таза пайыздық маржа мен несиелер бойынша шығасылар коэффициенттерінің арасындағы айырма
3. Несиелер бойынша шығасылар коэффициенттері	Кешіктірілген несиелердің несиелік салымдарға қатынасы
4. Несиенің тәуекелдің қорғалу коэффициенті	Резервтік капиталдың несиелік салымдарға қатынасы
5. Несиелер бойынша уыстан шығарылған пайда коэффициенті	Толықтай алынбаған пайыздар сомасының алынған пайыздардың жалпы сомасына қатынасы
Несиелік салымдардың осу қарқындары	Соңғы кезеңде берілген несиелердің ағымдағы жылда берілген несиелерге қатынасы

Кесте 9 – Тәуекелдерді басқару жүйесі

Тәуекелдерді басқару жүйесінің элементтері		
Операция жүргізуден ішінара	Тәуекелдерді болжау	Ысырапты материалдық

немесе толықтай бас тарту		өтеу
1. Сенімсіз клиенттер мен әріптестерді анықтау. 2. Тәуекелі жоғары операциялардан бас тарту. 3. Қисынсыз ысырапқа жол бермеу.	1. Ықтимал ысыраптың барынша көп шамасын және барынша аз шамасын алдын ала есептеу 2. Ысыраптың ықтималдығын анықтау. 3. Ықтимал ысыраптың уақытын есептеу.	1. Сақтандыру. 2. Хеджерлеу 3. Ішкі бақылауды күшейту. 4. Тәуекелдер мониторингін енгізу
<b>Тәуекелдерді басқару объектілері</b>		
1. Қаржы тәуекелі 2. Валюталық тәуекел 3. Несиелік тәуекел 4. Инвестициялық тәуекел	1. Өтімділік тәуекелі 2. Операциялық тәуекел	1. Пайыздық тәуекел 2. Қор тәуекелі. 3. Валюталық тәуекел. 4. Несиелік тәуекел. 5. Инвестициялық тәуекел

Тәуекел-менеджментті талдауда төмендегі факторлар назарға алынады:

- банк басшылығы біліктілігін, басшылық жасау және әкімшілік ету қабілетін көрсетуге тиіс;
- банк басшылығы заңнаманы және белгіленген ішкі ережелерді, ҚРҰБ-тің және ҚҚА-тің, сондай-ақ ішкі және сыртқы аудиторлардың ұсыныстарын сақтауға;
- банк басшылығы экономикалық ахуалдың өзгеруіне, банк ортасының өзгеруіне бейімделуін (тактика мен стратегияның оралымдылығын) көрсетуге тиіс;
- банк басшылығы тиісті ішкі жұмыс ережелерінің әзірленуі және олардың орындалуы үшін толықтай жауап беруге;
- банк басшылығы тәуекелдерді басқарудың тиісті біліктілігін қамтамасыз ету мақсатында қызметкерлерді оқытуға;
- банк басшылығы пайдакүнем іс-әрекеттердің кез келген көрінісі, әсіресе банкпен ерекше қатынастар байланысты тұлғаларға жеңілдікпен қарыз беруге қатысты сынға ұшырайды.

### 13.5 Тәуекел-менеджментті дамыту және оның тиімділігін бағалау әдістемесін жетілдіру

Қазіргі заманғы экономика мен әлемдік шаруашылық жақсы дамыған қаржы нарығынсыз тұтастай толыққанды дами алмайды, ал

Қазақстанның қаржы нарығы негізінен екінші деңгейдегі банктерден құралады. Алайда, аталмыш нарықтар бір және соңғы рет қалыптасып қатып қалған құрылым емес. Сондықтан тек жаңа қаржы өнімдері мен қызметтердің пайда болуы ғана барлық өзгерістерге қарамастан нарыққа тұрақтылықты және басқаруды сақтап қалуға көмектеседі.

Инновациялық құралдарды іздестіру мен енгізу макроортадағы, нарық жағдаятындағы өзгерістермен, сондай-ақ ғылыми-техникалық прогрестің жетістіктерімен байланысты (Сурет 8).



Сурет 10 – Банк ортасында қаржы инновацияларының қалыптасу жағдайы

Инновациялардың пайда болуын ынталандыратын жағдайлар банк жүйесіне ықпал етеді, сондай-ақ айтарлықтай өзгерістерге әкеп соқтырады.

Халықаралық қаржы нарықтарына қатысты айтатын болсақ банк мекемелерінің инновациялық қызметінің басты бағыты (тренд) валюталық-несиелік және қаржы құралдары мен операцияларының жаңа формалары мен гибридтерін құру және оларды тарату болып табылады.

Банк тәуекелдерін басқару саясаты банктің жалпы қаржы стратегиясының бөлігі болып табылады, ол түрлі қаржы операцияларын жүзеге асырумен байланысты тәуекелдердің қаржылық салдарын ырықтандыру жөніндегі іс-шаралар жүйесін әзірлейді. Алайда соңғы уақытта тәуекелдерді басқару саласында жаңа үрдістер пайда болды: тәуекелдер айқынырақ, тәуекелді мөлшерін анықтайтын әдістер кеңірек пайдаланып, тәуекел жан-жақты бақылай отырып, өлшене бастады, жаңа әдістемелер мен ұйымдастырушылық технологиялар пайда болды. Осының барлығы менеджмент тарапынан да, сондай-ақ тәуекелдерді

басқару проблемаларына меншік иелері тарапынан да баса назар аударуына себеп болды.

Сондықтан банк тәуекелдерін басқаруда ең бастысы сол немесе басқа операциялар жасағанда тәуекелдің мүмкіндігін дұрыс бағалап, оны барынша төмен деңгейге дейін қысқарту. Банк менеджментінің ең маңызды міндеті банктің пайдалылығы, тәуекелдігі мен сенімділігінің арасындағы оңтайлы арақатынасты табу. Ал осыған банктің негізгі тәуекелдерін реттеу, яғни несиелік тәуекелді басқару арқылы қол жеткізуге болады.

Пайыздық тәуекелді басқару міндетіне осы тәуекелді банктің пайдалылығы мен мақсаттарының шектерінде барынша төмендету кіреді. Коммерциялық банктер пайыздық тәуекелге жол бермеу үшін:

1) пайыздың ақша нарығының жаңа жағдайларына бейімделу ережесін (несиелік шарттарда) пайдалануға;

2) баланстың құрылымын өзгертуге бағдарланған саясат жүргізуге;

3) пайыздық тәуекелдің өтемақысын белгілеуге тиіс.

Қазақстан банктерінің тәуекелдерін жекелеген банктің микродеңгейде төмендету мәселесін қарастыра отырып, мына шетелдік тәжірибені қолдануды ұсынуға болады:

– банк бөлімшесінің құрылымын өкілеттіктерді қатаң шектеу принципіне сәйкес құру. Аталмыш тәжірибені негізінен шетел капиталының көмегімен құрылған банктер ғана пайдаланады;

– банктің стратегиясын маркетингтік зерттеулер мен банктің алдына қойылған мақсаттардың негізінде әзірлеу;

– банкті аудиторлық компаниялар тарапынан ұдайы тексеру (жиірек болса – банк операцияларын бақылау тәуекелі де аз болады). Осы тәжірибені қазақстандық банктер енгізе бастады. Мәселен, Каспийский банкі 1997 жылы банкті тоқсан сайын аудиторлық тексеруге (аутсорсинг) «Қазақстанаудит» фирмасымен келісім жасады;

– банктің өтімділігі бірнеше клиентке немесе нарықтың жекелеген сегментіне тәуелді болмас үшін банктің пассивтері мен активтерін әртараптандыру. Банктер осы мақсатта филиалдарды көптеп құруға және көбірек клиент тартуға тырысуға тиіс;

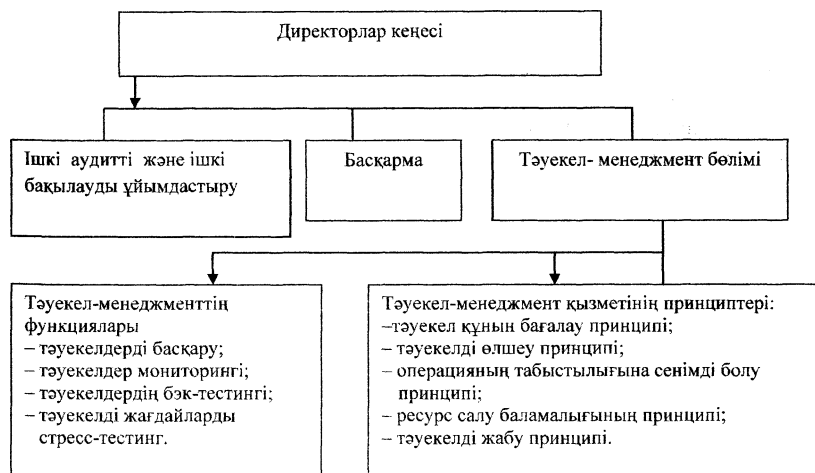
– экономиканың нақты секторын несиелеуге ойластырылған тәртіптеменің болуы. Мұның өзінде несиеленетін кәсіпорындардың ең кемінде мына екі талапқа жауап беруі, яғни несие бойынша пайыздық ставканы жабатын деңгейдегі пайдалылығы және нарықтарда жылдам өтетін сапасы бар жеткілікті кепілзаты болуы тиіс;

– нарықтағы әлі бос орынды жаулап алу мақсатында практикаға жаңа құралдар мен қызметтер енгізу;

Ықтимал залал мен шығынды барынша төмендету мақсатында, қаржы және валюта нарығында негізгі операцияларды міндетті түрде лимиттеу. Атап айтқанда банк тәуекелдерін шектеу жөніндегі тиімді шаралардың бірі ретінде ашық жайғасымды лимиттерді, арнаулы лимиттерді және залал лимиттерін қолдану ұсынылады;

– банк қызметкерлерін тұрақты оқыту және қайта даярлау негізінде банк ұйымын басқару сапасын арттыру.

Тәуекелдерді кешенді басқару жүйесі ықтимал ысырапты толықтай болдырмайтын қорғаныс емес, алайда ол олардың жиынтығының ықпалы күтілетін мөлшерден тыс ысырапқа әкеп соқтырмайды деп айтуға негіз береді. Осы жүйе банк бизнесінің тәуекелдер жиынтығын шоғырландыруға және жағдай қолайсыз дамығанда ықтимал ысырапты барынша төмендетуге мүмкіндік береді. Біз осы пікірге арқа сүйеп екінші деңгейдегі банк менеджменттерінде тәуекел-менеджментті ұйымдастыру сызбасын әзірледік.



Сурет 11 – ЕДБ-те тәуекел-менеджментті ұйымдастыру сызбасы

Әлемнің ең ірі корпорацияларының тәжірибесін зерттеу негізінде әзірленген сызбадан тәуекел-менеджментті бөлімі банк Басқармасымен бір деңгейде қарастырылғаны көрінеді. Бұл тәуекел-менеджмент бөлімінің функционалдық маңызы банк Басқармасымен бірдей екенін растайды. Егер банк Басқармасы бүкіл банк жұмысын ағымдағы және жедел басқару үшін жауап берсе, онда тәуекел-менеджмент бөлімі



тәуекелдерді үйлестіру мен басқаруды Басқарма деңгейінде ұйымдастыруға тиіс. Тәуекел-менеджмент бөлімінің жұмысын ұйымдастырудың ұсынылып отырған біріктірілген сызбасы – банктің басқа барлық басқа бөлімдерімен және бөлімшелерімен өзара тығыз байланысты біртұтас жүйе, сондықтан ол барлық бизнес-процестерді қамтитын банк қызметінің ажырамас бөлігі болып табылады. Осы сызбаға сәйкес тәуекел-менеджменті бөлімінің негізгі міндетіне банк басшылығын банктің бизнес-жайғасымы жөнінде объективті және толық ақпаратпен қамтамасыз ету, дағдарыстың алдын алуға немесе тәуелді факторлардың ықпалын төмендетуге бағытталған тиімді шешімдер әзірлеу жатады.

Біздің ойымызша, екінші деңгейдегі банктерде ұйымдастырылған тәуекел-менеджмент бөлімі жұмыстың тиімділігін арттыру мақсатында төмендегі принциптерге негізделуге тиіс, біз оларды сондықтан практикаға енгізуді ұсынамыз:

- тәуекел құнын бағалау принципі, яғни банк белгіленген сәтте бас тігетін жиынтық тәуекел банктің меншік капиталының мөлшерінен аспауға тиіс;

- тәуекелдің салмақтылық принципі, яғни азғана үшін көппен тәуекел етуге болмайды, сондықтан банк мамандары тәуекелдің салдарын барынша есептеп, болжауға тиіс;

- операцияның табыстылығына сенімді болу принципі, яғни сенімсіздік болмаса жағымды шешім қабылдануға тиіс (егер сенімсіздік 50%-ды және одан астамды құраса, онда осы операция бойынша жағымсыз шешім қабылдаған орынды);

- ресурстарды салудың сәйкестік принципі, яғни кірістілік деңгейі бойынша ұқсас қаражат салатын бағыт әркезде табылады оны да қарап талдау, салмақтау және ресурстар бастапқы салынған бағытпен салыстыру қажет;

- тәуекелді жабу принципі, яғни операция сәтсіз болған жағдайда банк оның есебінен ысырапты әркезде жабатын резерв болуы тиіс.

Тәуекел-менеджментті ұйымдастырудың жаңа механизмі жаңа тәсілдемелерді талап етеді, олардың біреуі – шешім қабылдау, математикалық модельдеу теорияларының, жүйелерді, ақпараттық және ұйымдастыруды модельдеу теориялары түйісуінде орналасқан контроллинг жүйесін енгізу болып табылады.

Контроллинг – тәуекел-менеджменттің аса маңызды элементтерінің бірі болып табылады, сонымен бірге ол барлық қажетті ішкі және сыртқы ақпарат жүйеленіп, талданып және басқарушылық шешім қабылдайтын тұлғаларға жіберілетін жағдайды қамтамасыз етеді.

Контроллинг тұжырымдамасы айналасында тәуекел-менеджментті ұйымдастыру басқарудың өзекті элементтері біріктірілуге тиіс негіз болып табылады.

Жалпы айтқанда контроллинг – жағдайды меңгеру, процестерді басқару әрі реттеу, сондай-ақ оған шығындарды есептеу. Біздің жағдайда контроллинг банк тәуекелдерін бақылауды, олардың математикалық есептеуді, сондай-ақ тәуекелділіктің қажеттілігін және түпкілікті нәтижесін анықтауды қамтамасыз етуге тиіс.

### **Бақылау сұрақтары**

1. Тәуекел менеджментінің мәні мен мазмұны?
2. Тәуекел менеджментінің негізгі ережелері қандай?
3. Банк қызметінде тәуекел менеджментті қалыптастырудың теориялық аспектілері?