

Пән: Қаржылық талдау және  
жобаларды бағалау (2-бөлім)

9-дәріс. Жоба түсінігі, мәні,  
жіктелімі мен өмірлік циклі

Оқытушы: Асс. Проф. Сакибаева К.С.

# Дәріс жоспары

---

- 1. Жоба. Жобаларды басқару.
- 2. Жобаның өмірлік циклы
- 3. ЖБ даму тарихы
- 4. Жобалық менеджменттің халықаралық институты

# Жоба түсінігі

- **Жоба - ерекше өнімді, қызмет және нәтижені құруға арналған уақытша өндіріс. (PMBOK)**
- **Жоба – бұл анықталған мақсаты бар, қол жеткізетін нәтижеге уақыттық, бағалық және сапалық талаптардан тұратын жеке өндіріс. (Ұлыбританияның жобалық менеджерлер ассоциациясы)**
- **Жоба – құрылатын жобаға сәйкес оның ұйымдастырылуына бағынышты мақсаттың берілуі, уақыттық, қаржылық, адами және басқа шектеулер жиынтықтарындағы қайталанбас шарттарымен сипатталатын өндіріс. (DIN, Германия)**
- **Жоба - белгілі уақыт ішінде және берілген бюджет көлемінде қойылған мақсатқа жетуге арналған нақты анықталған мақсаты бар өзара байланысқан іс-шаралар кешені.  
(Халықаралық банк, оперативті нұсқаулар)**

# Жобаның негізгі белгілері

«Жоба» түсінігі ортақ белгілер қатарымен сипатталатын жұмыстардың әртүрлі типтерін біріктіреді.

---

Жобаның негізгі белгілері:

- Жобаның уақыттық шектеуі.
- Жобаның бюджеттік шектеулері.
- Қажетті ресурстарға шектеулері.
- Қайталанбастық және жаңалық белгісі.
- Кешендік белгісі.

## Сонымен, жоба -

---

- нақты мақсатқа жетуге бағытталған;
- нақты дәрежеде қайталанбас және дара;
- құрамына өзарабайланысқан амалдарды координалды орындау кіретін;
- нақты басталуы мен аяқталуы бар, уақыт ұзақтығында шектеулері бар іс шаралар тобы.

- Заманауи түсінікте **жоба** – бұл қоршаған ортаны өзгертетін шара: тұрғын үй немесе өндірістік нысынананың құрылысын жүргізу, ғылыми-іздену жұмыстарының бағдарламасы, өндірістің реконструкциясы, жаңа ұйымды құру, жаңа техника мен технологияны құру, корабльді құрастыру, фильмді түсіру, өңірді дамыту және т.б..
- Жобаларды жүзеге асыру кейбір ұйымдардың негізгі кәсібі болып табылады. Мысалы, құрылыс индустриясы, бағдарламалық қамтуларды құру және т.б.
- Адамдар іс-әрекетінің көп түрлері жобаларды жүзеге асырумен байланысты, ал жобалаудың тарихы көптеген мыңжылдықтарды қамтиды.

• «**Жоба**» ұғымы толық негізінде көптүрлі объектілерге қолданыла алады.

Мысалы, жоба ретінде, басқалардан өз миссиясы, масштабы, күрделілігі және т.б. белгісі бойынша ерекшеленетін, жаңа құрылыс немесе жаңартылып жатқан кәсіпорын бола алады.

Жоба дегеніміз нақты тәртібі, шығындары бар нақты мәселелерді шешу үшін жүзеге асырылатын үйлескен іс-әрекеттердің жиынтығы бола алады.

• **Жоба** терминінің *орыс тіліндегі анықтамасы:*

• Жоба шешім қабылдау бейнесі

• Жоба жұмысты ұйымдастыру формасы.

• *Ағылшын тіліндегі анықтамасы:*

• Design – бұйымды, нысанды жобалау, дизайн

• Project – жоба, кең мағынада . . . құру немесе шешуге арналған жұмыстарды ұйымдастыру.

- РМВОК бойынша жобаның анықтамалары:
  - Жоба – бұл ерекше өнімдер, қызмет көрсетулер мен нәтижелер құруға арналған уақытша өндіріс.
  - Жобаның уақытша мінездемесі кез келген жобаның нақты басталуы мен аяқталуы бар.
  - Жобаның мақсатына қол жеткізілгенде, немесе жобаның мақсатына жету мүмкін болмағанда, немесе жобаға қажеттілік жойылғанда жоба аяқталады.
  - Тұрақты нәтиже кез келген жобаның мақсаты болып табылады, сондықтан ол «уақытша» деп аталады.
  - Әрбір жобаның жұмыстарының ерекшеліктері дара өнімдерді, қызмет көрсетулерді, нәтижелерді құруға әкеледі.
- Кейбір салаларда құрылатын нысандардың күрделі болуы сондай, оларда жұмыстар *бағдарламалар* мен *жобалар портфелінің* құрамына кіреді.



**Бағдарлама** - бұл бір-бірімен байланысқан жобалардың қатары, оларды жеке басқару қажетті басқару деңгейіне жеткіліксіз болады және басқарудың тиімділігіне жету үшін жобаларды басқару біріктіріледі.

**Жобалар портфелі** – ұйымның стратегиялық мақсатына жеткізетін және тиімді басқаруға қол жеткізуге арналған бірлескен жобалардың және бағдарламалар мен басқа жұмыстардың жиыны.

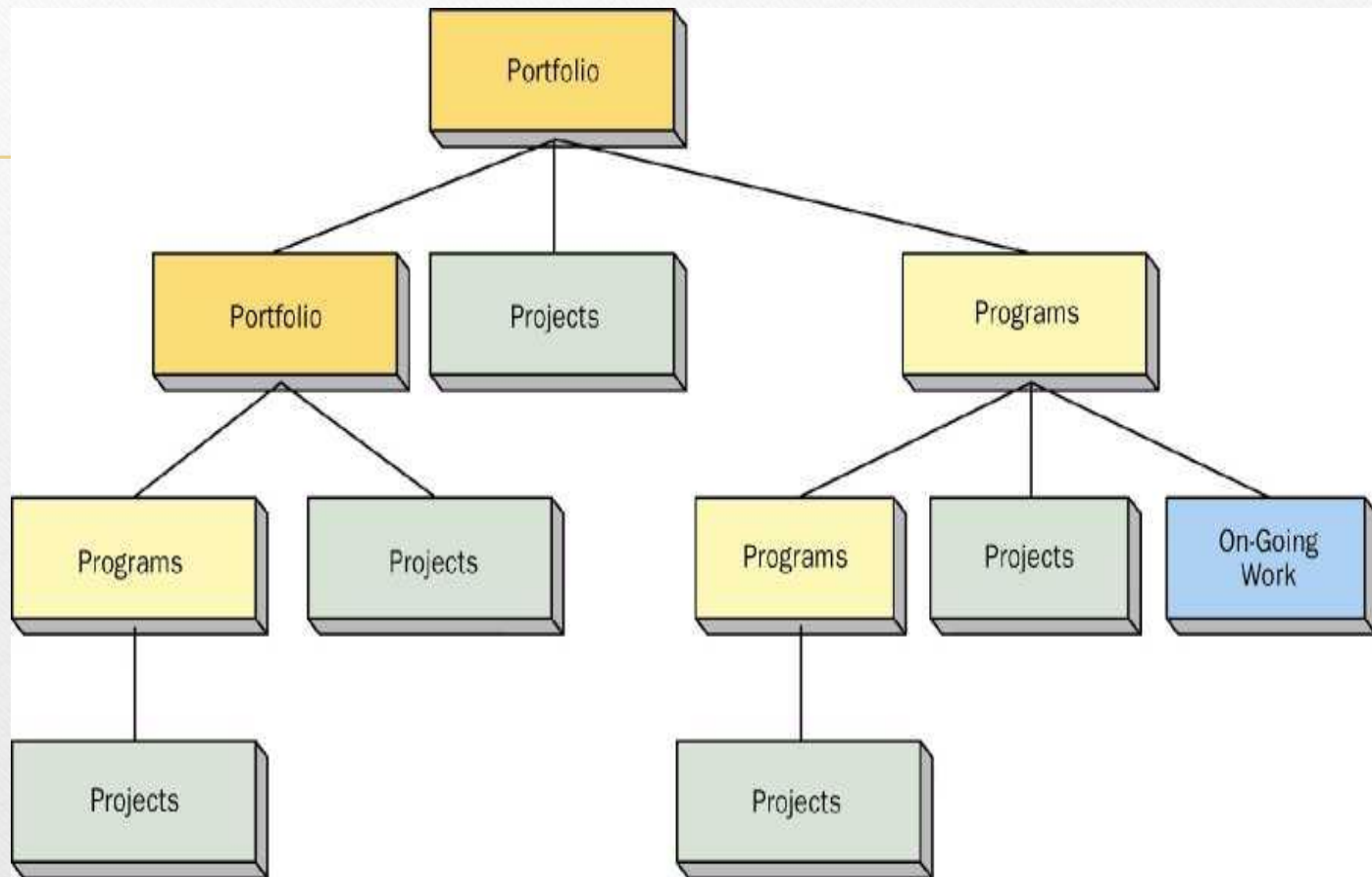
Жоба портфелінің элементтері (компоненттері) бұл портфельдің құрамдары: жобалар, бағдарламалар, бағынышты портфельдер.

Портфельдің элементтері бағдарлама құрамына кіретін жобадан айырмашылығы бір-бірінен тәуелсіз, ал портфель жобаның бағынышты портфельдерінен тұруы мүмкін.

Портфельдің барлық компоненттері келесі сипаттамаға сәйкес болуы керек:

- компанияның бар немесе потенциалды инвестициясын көрсету;
- корпоративтік мақсат пен есептерге сәйкес келу;
- оларды тиімді басқару үшін бірлестіруге мүмкіндік беретін айрықша ерекшелігі болу;
- сандық анықтауға берілу.

# Жоба портфелінің құрылымы



Жоба ортасын басқару аумағы екі топтан тұрады, оларда келесі мәліметтер қарастырылады: жобаның фазалары мен оның өмірлік циклі, қызығу танытатын жақтар, ұйымдастырушылық өзарақатынас, жобаны басқарудың негізгі машықтары, әлеуметтік – экономикалық қоршауы.

Жобаларды басқару процесстері бес негізгі топтарға бөлінеді, олар – инициациялау, жоспарлау, орындау, бақылау және мониторинг, аяқтау.

PMBOK стандартында он білім аумақтары бар: жобадағы интеграцияны басқару, мазмұнды басқару, уақытты басқару, бағаны басқару, сапаны басқару, адами ресурстарды басқару, коммуникацияны басқару, стейкхолдерлерді басқару, тәуекелдерді басқару, сатып алымдарды басқару.

## Жобаға қызығу танытушы жақтар

Жобаға қызығу танытушы жақтар (стейкхолдер) – жобаға белсенді қатысушылар немесе жобаның нәтижесін жүзеге асырғанда немесе орындау барысында олардың қызығушылығына оң және теріс әсерін тигізетін ұйым немесе тұлғаны айтамыз (мысалы, тапсырыс беруші, спонсорлар, орындаушы ұйым немесе қоғам).

Қызығу танытушылар жақтарына мысалдар келтірейік.

- *Тапсырыс беруші/қолданушылар.* Тапсырыс беруші/қолданушылар – жобаның нәтижесімен, өнімімен немесе қызметін қолданатын ұйым немесе жеке тұлға болуы мүмкін. Тапсырыс беруші/қолданушылар орындаушы ұйымға қатысты ішкі немесе сыртқы болуы мүмкін. Сонымен қатар, тапсырыс берушілердің бірнеше деңгейі болуы мүмкін.
- *Спонсор.* Спонсор – бұл жобаның орындалуына қаражаттық ресурсты (ақшалай немесе басқа материалдық құндылықтар түрінде) ұсынатын тұлға немесе тұлғалар тобы.
- *Жоба басқару офисі.* Жобаны басқару офисі – жобаны басқарудың координациясын мен орталықтандыруына қатысты, олардың компетенциясына кіретін әртүрлі функцияларды орындайтын ұйым немесе ұйым бөлімі.

- *Жобалардың менеджерлері.* Жобалардың менеджерлері жобаның мақсатына жету үшін басқарушы ұйыммен тағайындалады.
- *Жобаның командасы.* Жобаның командасы жұмысты орындайтын, бірақ жобаны басқаруға қатысуы міндетті емес жоба менеджерінен, жобаны басқару командасынан және команданың басқа мүшелерінен тұрады.
- *Жобаның стейкхолдері* – бұл жобаның жүзеге асуына белсенді қатысы бар физикалық және заңды тұлғалар (ұйымдар). Сонымен қатар, жобаның орындалмауына немесе оның жемісті аяқталуына позитивті немесе негативті әсер ете алатын қызығушылықтары бар тұлғалар. Жобаның стейкхолдерлеріне келесі тұлғалар мен ұйымдарды жатқызуға болады:
  - жобаның менеджері,
  - тапсырыс беруші,
  - орындаушы ұйым,
  - спонсорлар,
  - қамтушылар мен жеткізушілер,
  - команда мүшелері мен оларды жанұялары,
  - үкімет,
  - БАҚ.



**Үштік шектеулер.** Үштік шектеу (үш элементке базаланатын концепция) – бұл бағасы, мерзімі және жұмыстар көлемі (жұмыс көлемі және жобамен байланысы бойынша тапсырма немесе талаптар), сапа және тапсырыс берушіні қанағаттандыру. Олар өзара тығыз байланысты, бір құрамдаушының өзгеруі екіншісінің өзгеруіне алып келеді. Үштік шектеу РМВОК –та аталған шектеулердің негізгі құрамы болып келеді.

Жобаларды басқару әрбір құрамдаушынаң приоритетін анықтайды, және олар жобаны орындаудың барлық кезеңдерінде сәйкес келетін жоспарлауды, өзгерістердің әсерін бағалауда және жобаның ойдағыдай аяқталуын дәлелдеу үшін жоба менеджерімен қолданылады.

Кез келген жобаны орындауға кіріспес бұрын жобаның мақсатын, есептерін, бағасын, орындалу уақытын, шектеулерін анықтап алуымыз керек. Жоба анықтамаларға сәйкес болған жағдайда оған үштік шектеулер қойылады.



Жобаның  
мазмұны

уақыттық

бағалық

Жобаның өмірлік циклі жобаны орындаудың аяқтауға дейінгі негізгі этаптарынан тұрады. Мысалы, ақпараттық жүйені құру кезінде өмірлік цикл этаптары арасынан келесі бөліктерді атап айтуға болады:

- жүйеге қойылатын талаптар анализі;
- техникалық тапсырма;
- жұмысшы жоба;
- кодтау;
- тестілеу;
- инсталляциялау және іске енгізу.

Жобаның өмірлік циклі жобаның басталуынан, ұйымдастыру мен даярлаудан, жұмысты орындаудан және аяқтаудан тұрады.

Әдетте жобаның өмірлік циклі келесілерді анықтайды:

- -әрбір фазада қандай техникалық жұмыстар орындалуы керек (мысалы, қандай фазада жобалау жүргізілуі керек?);
- -әрбір фазаның қандай кезеңінде қамтамасыз етілу керек және әрбір қамтамасыз етулердің жеткізулерін тексеру мен расталуының нәтижесі алынуы керек;
- -әрбір фазада кім қатысатыны (мысалы, бір мезетте орындалатын инженерлік жұмыстар оларды орындаушылардың жобалау мен талаптарды анықтау процессіне қатысуы қажет);
- -әрбір фазаны қалай бақылау және қолдау керек.

## Жобалардың классификациясы

Жобаның басқару әдістері белгілі деңгейде оның масштабы (өлшемі), жүзеге асыру мерзімі, сапасы, ресурстармен шектеулері, жүзеге асыру орны мен шарттарына байланысты бірнеше топтарға бөлінеді.

Жобалардың көптүрлілігі оларды *классификациялаудың* қажеттілігін тудырады.

*Заттың сипаты* бойынша жоба ғылыми-зерттеу, оқу-білімдік, инвестициялық, әлеуметтік, мәдени, аралас және т.б. категорияларына жата алады.

*Іс-әрекеттің негізгі салалары* бойынша жобалардың келесі түрлері бар: техникалық, ұйымдық, экономикалық, әлеуметтік және аралас жобалар.

*Жобалардың құрамы мен құрылымы* бойынша олардың келесі класстары бар: моножобалар, мультижобалар, мегажобалар.

***Масштабы бойынша жобалар ұсақ, орташа, ірі және аса ірі жобалар, ал күрделілік дәрежесі бойынша - қарапайым, күрделі және аса күрделі болып бөлінеді.***

***Жүзеге асыру кезеңінің ұзақтылығы бойынша жобалар қысқа мерзімді, орта мерзімді және ұзақ мерзімді болады.***

Бизнес саласында жүзеге асырылатын жобалар (бизнес-жобалар) қаржылық есептің халықаралық стандарттарына сәйкес болу керек, оған сәйкес кез-келген кәсіпорынның қаржылық-шаруашылық қызметі операциялық, инвестициялық және қаржылық бағыттар бойынша жүргізілуі қажет.

Бұл позициядан операциялық және инвестициялық жобаларды айыру, ал соңынан инновациялық және венчурлықты айыру қажет.

Жобаларды осылайша топтаудың артықшылығы – бизнестің қаржылық нәтижелеріндегі әрбір жобаның үлесін анықтау мүмкіндігі. Ал бұл бизнес - жобаларды басқарудың тиімді жүйесін құруға мүмкіндік береді.

Аты	Классификация негіздері	Жобалар
Жоба типі	Негізгі қызмет ортасы бойынша	<b>Техникалық</b> <b>Ұйымдастырушылық</b> <b>Экономикалық</b> <b>Әлеуметтік</b> <b>Аралас</b>
Жоба сыныбы	Жобаның құрылымы мен құрамы бойынша	<b>Моножоба</b> <b>Мультижоба</b> <b>Мегажоба</b>
Жоба масштабы	Мөлшері бойынша Қатысушылар саны бойынша Қоршаған ортағы әсері бойынша	<b>Ұсақ</b> <b>Орта</b> <b>Ірі</b> <b>Аса ірі</b>
Жобаның мерзімі	Тіршілік ету мерзімінің ұзақтығы бойынша	Қысқа мерзімді (3 ж.д.) Орта мерзімді (3 ж 5 ж.д.) Ұзақ мерзімді (5 ж.көп)
Жобаның күрделілігі	Күрделілік деңгейі бойынша	Қарапайым Күрделі Өте күрделі
Жоба түрі	Пәндік аумақ сипаттамасы бойынша	Инвестициялық Инновациялық Ғылыми-зерттеушілік Оқу-білім беруші

Жоба анықталған мақсатқа жету үшін өндірілетін немесе модернизацияланатын нысаналардың физикалық технологиялық процесстері, оларға арналған техникалық және де басқа ресурстар мен ұйымдастырушылық құжаттар, материалдық, қаржылық, еңбек және басқа да ресурстар бар.

*Жобалардың классификациясы.*

Масштаб бойынша жобаларды 3-ке бөлуге болады:

- Моножобалар
- Мультижобалар
- Мегажобалар.

Шағын немесе мега жобаларға жатқызу үшін келесі көрсеткіштер қолданылады:

- Капиталдық салымдар немесе инвестиция;
- Еңбек шығыны;
- Жүзеге асыру мерзімі;
- Менеджмент жүйесі;
- Шетелдердің қатысуы;
- Аймақтық, экономикалық, әлеуметтік әсер ету.

Шағын жобаларды орындау кезінде жобалау мен іске асыру процедурасында, жобаның командасын құрғанда бірқатар жеңілдіктерге рұхсат беріледі.

**Моножобалар** – ұйымның функционалдау деңгейінде тек бір есепті шешуге арналған ресурстық, мерзімдік және басқа қоршаулармен жобалық командамен шектелген жоба.

**Мультижоба** – экономикалық, әлеуметтік, ұйымдастырушылық, техникалық, сонымен қатар, көпканалды қамтумен өнімді жіберу жүйесі бірнеше өзарабайланысқан жобалар.



**Мегажобалар** – мақсаттық бағдарламалар, олар жалпы мақсатқа бағынған, жіберілетін ресурстар көлеміне және орындалуына берілетін уақытпен шектелген бір-бірімен байланысқан жобалардан тұрады. Мұндай бағдарламалар халықаралық, мемлекеттік, ұлттық, аймақтық болуы мүмкін, мысалы, бос экономикалық аумақты дамыту, және т.б.

Мегажобалардың келесі қасиеттері болады:

-қымбат бағалы (1 млрд.доллар және одан қымбат);

-капитал сыйымды. Қаржылық қамтулар бұл жобалар қаржыландырудың дәстүрлі емес формасы (акционерлік, аралас) бойынша жүргізіледі, әдетте фирмалар және концорциум көмегімен;

- еңбек сыйымдылығымен (2 млн адам сағаты жобалауға, 15-20 млн адам сағаты құрылысқа беріледі);

- жүзеге асыру ұзақтылығымен: бес-жеті одан да көп жылдарға;

-басқа мемлекеттердің қатысуы қажетті;

-жүзеге асыру аумағының алшақтығымен, сәйкесінше инфрақұрылымға қосымша шығындар қажет;

- аумақтық және бүкіл елдік әлеуметтік және экономикалық ортасына әсер ету.

Мұндай жобаларға салалық мегажобалар – отын-энергетикалық кешендердегі, атап айтсақ, мұнай-газ саласындағы жобаларды жатқызуға болады. Сібірдегі мұнайлы газ аумақтарын Ресейдің орталық аумақтарымен жалғастыратын магистральді жүйесін қасартыруға болады, бұл жобада әрқайсысы екі-үш жыл ішінде кезеңдермен ірі өнеркәсіптік орталықтар осы магистральды желіге қосылды.

## Жоба менеджерінің функциясына кіретін элементтер:

- қаржылық басқару, бюджеттік шектеулерді қамтамасыз ету;
- персоналды басқару;
- операциялық менеджмент;
- логистика;
- инновациялық менеджмент, жаңа өнім өндіру инжинирингі;
- сапаны басқару;
- маркетинг.

Жобаның ортасын басқару аумағы

- *Жоба фазалары мен оның өмірлік циклы*
- *Қызығушылық танытатын жақтар*
- *Ұйымдастырушылық өзарақатынас*
- *ЖБ негізгі машықтары*
- *Әлеуметтік экономикалық қоршауы*

Жобаларды басқару процесстері

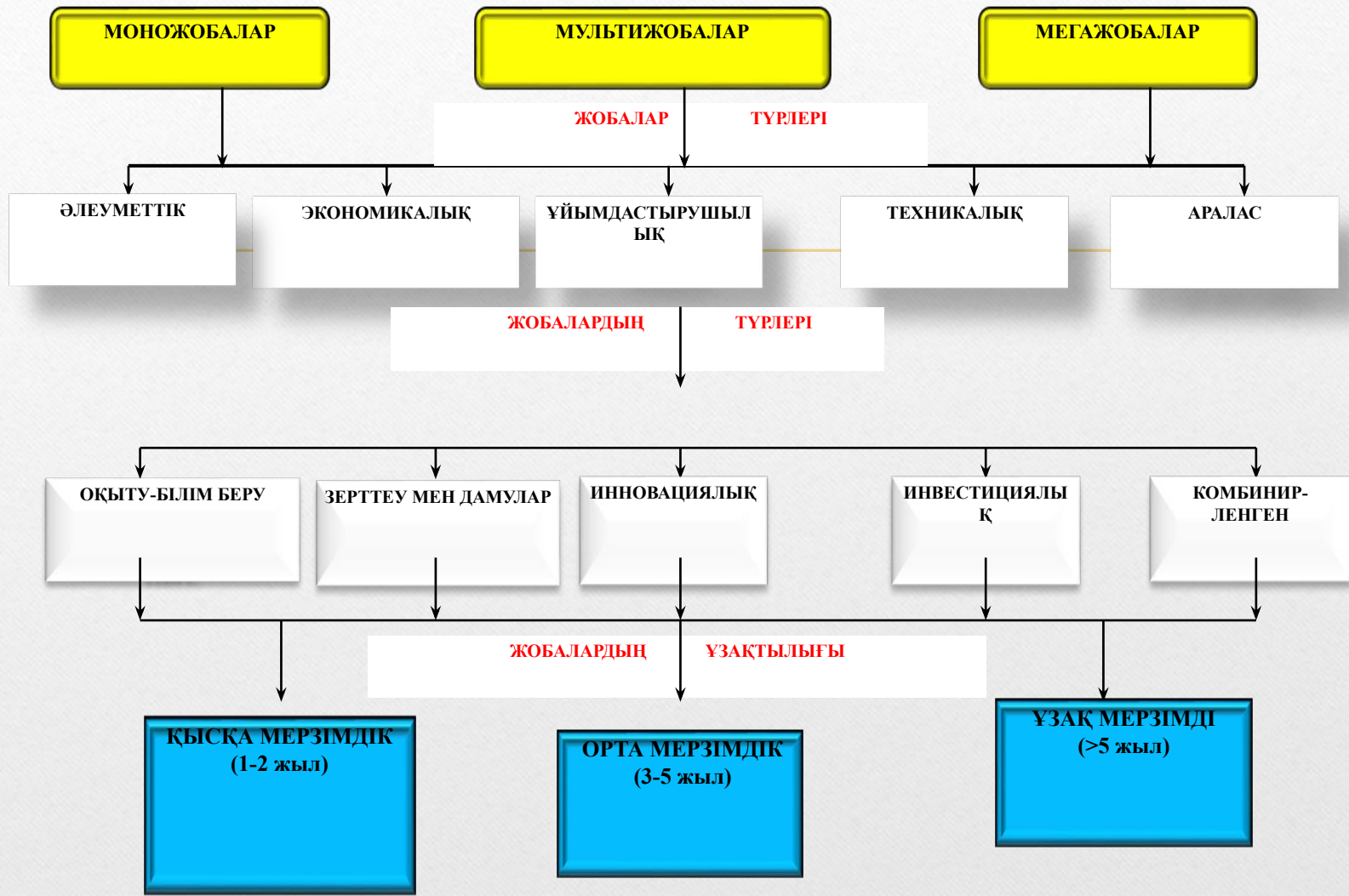
*Жобаларды басқарудың процесстер тобы:*

- *инициациялау*
- *жоспарлау*
- *орындау*
- *бақылау*
- *жабу*

PMBOK білім аумақтары

*Он білім аумақтары:*

- *жобадағы интеграцияны басқару*
- *мазмұнды басқару*
- *уақытты басқару*
- *бағаны басқару*
- *сапаны басқару*
- *адами ресурстарды басқару*
- *коммуникацияны басқару*
- *стейкхолдерлерді басқару*
- *тәуекелдерді басқару*
- *сатып алымдарды басқару*



Жүзеге асыру мерзімі бойынша классификациясы:

- Қысқа мерзімді;
- Орта мерзімді;
- Ұзақ мерзімді.

Қысқа мерзімді жобалар өнімі тез жаңартылып отыратын, ассортименті өзгермелі кәсіпорындарға тән. Мұндай жобаларда уақыт үлкен роль атқарады. Сондықтан, тапсырыс беруші жобаның бастапқы бағасын өзгертіп, уақытты үнемдеуі мүмкін.

Сапа бойынша жобалар қарапайым және дефектісіз болып бөлінеді. Дефектісіз жоба жоғары деңгейлі болады, бұл қымбат жобалар. Бұл жобаларда сападан ауытқу үлкен катастрофаға әкеледі.

Жобаның шегі мен мақсатына қарай мульти және моно болып бөлінеді. Моно жобаның айырмашылығы ресурстық және мерзімдік шектері нақты айқындалады. Мульти жобада тапсырыс берушінің инвестициялық программасы бойынша бірнеше жобалардың орындалуымен айқындалады.

Жобаға қатысушылар бойынша жобалар ұлттық және халықаралық болып бөлінеді. Жобаларды талдау әдістемесі көп жылдық әдістемеге негізделіп жасалады.

Оның есептері келесідей:

- жобаның мақсатын анықтау мен негіздеу;
- жобаның құрылымын анықтау;
- қаржыландыру көзі мен қаржы көлемін анықтау;
- орындаушыларды белгілеу;
- келісім шарттарды даярлау мен орындау;
- жоба мерзімін анықтау;
- жобаның орындалу кестесін құру;
- қажетті ресурстарды есептеу.

Жалпы жобаларды талдау кезінде өмірдегі кездесетін барлық жайттар қарастырылуы керек. Олар жобаны жүзеге асыру кезінде әсер етуші факторлар.

### Жобаларды талдау әдістері:

---

- желілік жоспарлау техникасы;
- жобаға қатысты жұмыстарды ұйымдастыру;
- күнтізбелік жоспарлау;
- логистика;
- ЭЕМ-ге арналған бағдарламаларды қолдану;
- стандартты жобалау;
- құрылымды жоспарлау;
- ресурстық жоспарлау;
- жүйелік талдау әдістерін пайдалану;
- жобаға қатысты жұмыстарды фазаларға бөлу;
- имитациялық модельдеу;
- жалпы жүйелік әдістерді қолдану;
- жоба басқарудың философиясы.

# Жобаның өмірлік циклі

Жобаның өмірлік циклі жобаны орындаудың аяқтауға дейінгі негізгі этаптарынан тұрады.

Мысалы, ақпараттық жүйені құру кезінде өмірлік цикл этаптары арасынан келесі бөліктерді атап айтуға болады:

жүйеге қойылатын талаптар анализі;

техникалық тапсырма;

жұмысшы жоба;

кодтау;

тестілеу;

инсталляциялау және іске енгізу.

Жобаның өмірлік циклі жобаның басталуынан, ұйымдастыру мен даярлаудан, жұмысты орындаудан және аяқтаудан тұрады.



Әдетте жобаның өмірлік циклі келесілерді анықтайды:

-әрбір фазада қандай техникалық жұмыстар орындалуы керек (мысалы, қандай фазада жобалау жүргізілуі керек?);

-әрбір фазаның қандай кезеңінде қамтамасыз етілу керек және әрбір қамтамасыз етулердің жеткізулерін тексеру мен расталуының нәтижесі алынуы керек;

-әрбір фазада кім қатысатыны (мысалы, бір мезетте орындалатын инженерлік жұмыстар оларды орындаушылардың жобалау мен талаптарды анықтау процессіне қатысуы қажет);

-әрбір фазаны қалай бақылау және қолдау керек

Персоналмен қамту және бағасы ↑



Уақыт →

## **Жоба және операциялық қызмет.**

Жобаның уақытша табиғаты болады, оның басталуы мен аяқталу нақты көрсетіледі. Егер жоба мақсатына қол жеткізсек және олар қызығу танытушы жақтардың талаптарына сай келсе, онда жоба аяқталған болып саналады. Көп жағдайларда жоба мақсатына жету және есептерінің шешілуі мүмкін болмаған жағдайда, немесе жобаның нәтижесі, өнімі мен қызметінің қажеті болмай қалса, онда жоба жабылып жатады.

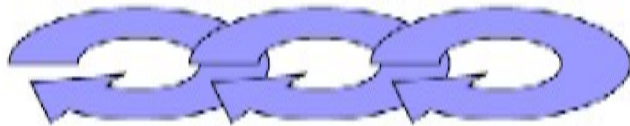
Ертеректе құрылмаған өнім, қызмет немесе нәтиже алу үшін жоба жүзеге асырылады. Бұл материалды өнімдер, консалтинг қызметі немесе жобаны басқару бола алады. Жоба нәтижесі болып мысалы зерттеу жұмыстары бойынша есеп беру бола алды.

Мысалы, Ford Motor Company автомобильдерді жобалау мен жинақтаумен айналысады. Ford автомобилінің әрбір моделін жобалау мен өндіру жоба ретінде қарастырылады. Модельдердің сипаттамалары ерекшеленеді және олар әртүрлі талаптары бар тұтынуша арналған. SUV моделі өзінің мақсатты тағайындалуы мен клиентке бағытталғаны бойынша премиум класс немесе гибридті модельдерден ерекшеліктері болады. Автомобильдердің осы үш классын жобалау мен нарықтағы сұранысын зерттеу уникалды жоба болып табылады. Бірақ автомобильдерді жинақталып массалық шығарылуы операциялық қызмет болып табылады.

## Ұйымдағы жобаларды басқару проблемалары:

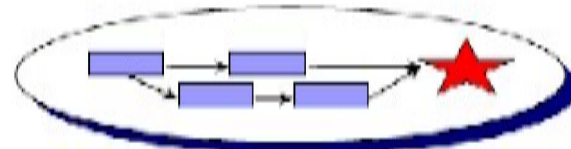
- жобаның мақсаты мен ұйымның стратегиялық мақсаттарының айырмашылығы
- жобаның менеджерінен қолданушы бөлімдердің жауапкершіліктерінің айырмашылығы
- жобаның интегралды қажеттілігінің ұйымның мүмкіндіктер ресурстарындағы айырмашылық
- жобаның приоритеттері мен мақсатының қарама-қайшылықтары

Операциялық қызмет үздіксіз және қайталанылатын болады. Ол нақты мерзімі көрсетілмеген жұмыстардан тұрады, жұмыстар қайталанып бірдей нәтижелер алынады. Операциялық қызметтің есептері ұйымның функционалдануын қамтамасыз ету, ал жобаның есептері мақсатқа жету мен аяқталу. Жоба яқталғаннан кейін нәтижесі алда жүзеге асуы үшін операциялық қызметке ауысуы мүмкін.



Операциялар

Ағымдағы  
тапсырмалар



Жоба



**Ұйымдағы жобаларды басқару проблемалары:**

- жобаның мақсаты мен ұйымның стратегиялық мақсаттарының айырмашылығы
- жобаның менеджерінен қолданушы бөлімдердің жауапкершіліктерінің айырмашылығы
- жобаның интегралды қажеттілігінің ұйымның мүмкіндіктер ресурстарындағы айырмашылық
- жобаның приоритеттері мен мақсатының қарама-қайшылықтары

Кез-келген жобалар үшін келесі белгілер ортақ болады: 1 - олар нақты мақсаттарға жетуге бағытталған, 2 - оларды жүзеге асыру үшін өзара байланысты іс-әрекеттердің кешенін орындау қажет, 3 - олардың нақты басы және соңы бар, яғни олардың ұзақтылығы уақыт бойында шектелген, 4 - олардың әрқайсысы бірегей және қайталанбас.

Бірнеше рет орындалатын типтік жобалардың өзі нақты шарттарға байланысты талап етеді. Бұл қатынаста да олар бірегей болып табылады.

Әрбір *жобаның өмірлік циклі* болады: ол жоба идеясы пайда болғанда басталады да, жобаның мақсатына жеткенде немесе оны жалғастырудың қажетсіздігі жайлы шешім қабылданғанда аяқталады. Осы екі жағдайдың - жобаның басталуы мен аяқталуы арасында толығымен жобаның мазмұнын құрайтын өзара байланысты жұмыстар мен әдістердің жиынтығы орналасады.

Жобаның өмірлік циклы үш негізгі сатыдан құралады: бастапқы, жобаны жүзеге асыру сатысы және жоба бойынша жұмыстардың аяқталу сатысы. Бірінші сатыда екі кезең бар: жобаның қалыптасу кезеңі мен оны жоспарлау кезеңі.

*Жобаның қалыптасу кезеңінде* оның басталуы, бейнелеу мәселелері; қажеттілік, қаржылық мүмкіндіктер, тәуекелдер мен басқа факторларды есепке алғандағы баламалы жобалардың ішінен жобаны таңдау мәселелері шешіледі.

Жобаларды жүзеге асыру сапалы, тиімді болуы үшін, белгісіз уақытқа созылмауы үшін және аса көп ақша-қаражаттарын салуды талап етпеуі үшін, олардың сапасына қойылатын талаптарды есепке алу арқылы басқарылуы қажет және нақты уақыттық шектеулерге, қорлық шектеулерге және бюджеттік лимиттерге сай келуі керек.

Жобаларды басқарудың осы және басқа да күрделі мәселелерін шешу үшін сәйкес келетін әдістемелік және құралдық қамсыздандыруды қажет болды. Сондықтан, менеджмент теориясы мен тәжірибесінде жобалық менеджмент деген басты бағыт пайда болды, ол бүгінгі күні барлық өнеркәсіпті дамыған елдерде кеңінен таралған.

«Жобалық менеджмент» (project management) ұғымына жобаны немесе жобаларды басқаруға қабылданған әдісіне, оның масштабы, күрделілігі мен басқа факторларға тәуелді түрлі анықтама береді. Бұл терминнің көбінесе қолданылатын синонимдері - «жобаны (жобаларды) басқару», «жоба (жобалар) менеджменті, «жоба-менеджмент». Сонымен қатар, жобалық менеджмент жайлы басқару ғылымы мен тәжірибесінің қазіргі бағыты деп те айтуға болады. Одан басқа жобалық менеджмент басқарушылық мәдениеттің немесе кәсіби қызметтің ерекше саласы деп қарастыруға болады, бұл түрлі жобаларды - ғылыми, білім, өндірістік, әлеуметтік, мәдени, саяси, әскери және т.б., жасап шығару мен жүзеге асырумен байланысты.

***Жобаны басқарудың қазіргі технологиясының қалыптасуы мен дамуының тарихы шамамен жарты ғасырға созылған.***

Өткен ғасырдың 50-ші жылдарының соңында «Дюпон» (АҚШ) фирмасында ауыспалы жол әдісі - АЖӘ (Critical Path Method - CPM) жасалды, ол ЭЕМ көмегімен осы фирманың зауыттарын модернизациялау бойынша жұмыстардың күрделі кешендерін орындаудың жоспарларын бақылауға мүмкіндік берді. Сол уақытта «Локхид» компаниясының мамандарымен бағдарламаларды талдау мен бағалау әдісі PE@PT (Program Evaluation and Review Technique - PERT) жасалды, оның көмегімен «Поларис» ракеталық жүйесінің жобасы сәтті жүзеге асырылды. Осыдан кейін бұл әдістерді АҚШ пен әлемдік басқа елдердің ірі өнеркәсіптік және құрылыс компаниялары қолдана бастады. Бірақ есептеу машиналарының жоғары құны жобаны басқарудың жаңа және тиімді технологиясының таралуын шектеді.

Бұл жағдай 80-ші жылдардың ортасында түпкілікті өзгерді, осы кезде дербес компьютерлер пайда болды, олар арзандылығы мен пайдаланудағы қарапайымдылығының арқасында көптеген компаниялар мен ондағы мамандарға қолайлы болды. Компьютерлік техниканың осындай артықшылығының көмегімен түрлі масштабты мен күрделі жобаларды басқару мәселелерін шешу мүмкін болды.



Жобаларды басқарудың қазіргі методологиясы мен инструментариі үлкен әмбебаптылығымен ерекшеленеді және түрлі елдерде, салаларда және қызметтің әр түрлерінде сәтті қолданылады.

— Жобалық қызмет байырғы Кеңес Одағында да аса дамыған болатын, бірақ ол жоспарлық, әкімшіл-әміршіл жүйе шарттарында жүзеге асырылып, жалпыодақтық және республикалық ірі мемлекеттік институттарда шоғырланды.

Бұл институттардың басты мәселесі - экономика салаларының жоспарлы және пропорционалды дамуының мемлекеттік саясатын жүзеге асыру болып табылды.

Бәсекелік заңы ол шарттарда әрекет етпеді, бұл жобалардың сапасы мен құнына теріс әсерін тигізіп, оларды қалыптастыру мен жүзеге асыру мерзімінің тыс ұзаруына алып келді.

## **Жобаларды басқару. Басқарудың ұйымдастырушылық құрылымы мен функциялары**

Ұйым мен өндірістің қызметі жобалық және операциялық деп бөлінеді.

— Операциялық қызмет қайталанатын нәтижеге алып келетін тұрақты қызмет түрі, өнімнің өмірлік циклінде жүзеге асырылған стандарттарға сәйкес аналогиялық қатардағы есептерді орындауға ресурстар бөлінеді.

**Жобаларды басқаруға ұйымның әсері.** Орындалатын жобаға ұйымның мәдениеті, стилі мен құрылымы әсерін тигізеді. Жобаларды басқаруда ұйымның жетілу деңгейі мен оның жобаларды басқару жүйесі жобаға әсер етеді. Егер жобаға бірлескен өндіріс немесе серіктестік аясында басқа ұйым қатысатын болса, онда жобаға бірнеше ұйым әсер етеді.

**Ұйымдастыру мәдениеті мен стилі.** Ұйым жобаларды орындауға байланысты мақсатқа жетуге бағытталған жақтардың жүйелендірілген бірлестігі (адамдар және/немесе бөлімдер). Мәдениет пен стиль уақыт өтуімен дамиды «мәдени нормалар» атты топтық құбылыс. Нормаларға жобаларды инициациялау мен жоспарлаудың тұрақталған әдістері, жұмысты орындауға арналған қолайлы деп саналатын құралдар, сонымен қатар, шешім қабылдайтын немесе оған әсер ететін белгілі беделді тұлғалар кіреді.

Ұйымдастыру мәдениеті ұйым мүшелерінің жалпы тәжірибесінің негізінде құрылады, көп жағдайда ұйымдардың көпшілігінің уақыт өте тәжірибе мен олардың жұмыстарының нәтижелерінің барлық жерде қолданылу арқасында уникалды мәдениеті қалыптасады.

Жалпы тәжірибе құрамына келесі бөліктер кіреді:

- жалпы көзқарастар, миссия, бағалықтар, ойлар мен күтілімдер;
- нормалар, саясат, әдістер мен процедуралар;
- мотивациялау мен марапаттау жүйесі;
- тәуекелге толеранттылық;
- көшбасшылыққа, иерархияға және басшылықтардың өзарабайланысына көзқарас;
- тәртіп кодексі, жұмыс этикасы мен мерзімдер;
- бизнес-орта.

Ұйымның мәдениеті өндіріс ортасының факторын көрсетеді. Мәдениет пен стиль оқылып, таратылады және жобаның қойылған мақсатқа жету қабілетіне елеулі әсерін дайтынын немесе оған не әсер ететінін білуі керек, жобаның нәтижелік мүмкіндігін арттыру мақсатында бірлесе қызмет жасауы керек.

Глобализация жағдайында мәдениеттің әртүрлі типтегі ұйымдарды қосатын және әлемнің әр жерінде орналасқан жобаларды орындауға әсері ерекше маңызды. Жобаның нәтижелігін анықтауда мәдениет критикалық фактор болады, жобаның басшысына көпмәдениетті компетенттіліктің критикалық маңызы бар.

**Ұйымдастырушылық коммуникациялар.** Ұйымдарда жобаларды басқару елеулі дәрежеде ұйымдастырушылық коммуникацияның табысы нәтижелік стиліне байланысты, жобаларды басқару мамандығының көп сұранысқа ие болған кезінде бұл байланыс ерекше болады. Ұйымдастырушылық коммуникациялар мүмкіндігі жобаның қалай орындалатынына әсері орасан зор.

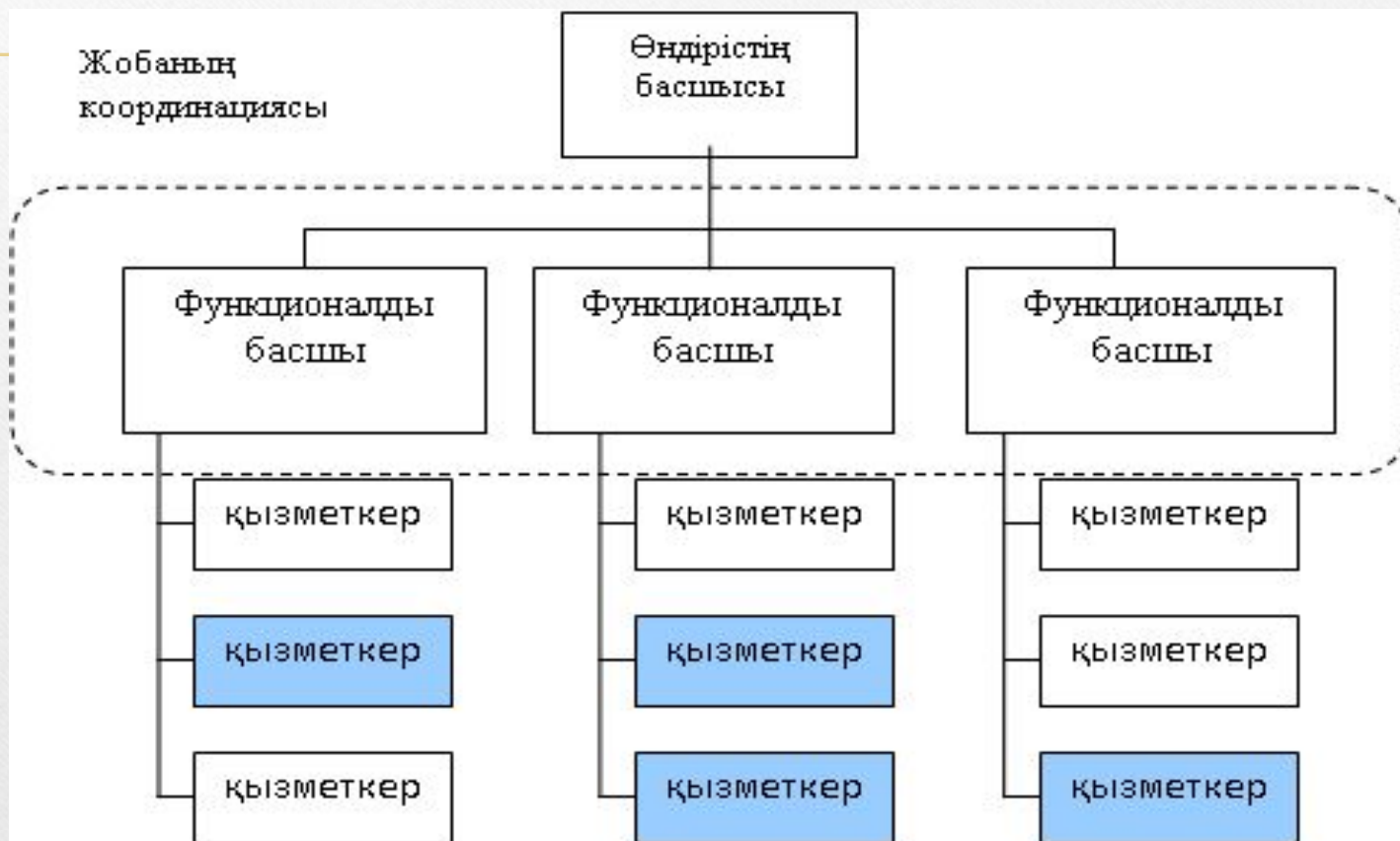
Қашықтықта орналасқан жобаның басшылары шешім қабылдау мақсатында ұйымдастыру құрылымының ішіне сәйкес қызығушылық танытушы жақтармен және жоба команда мүшелерімен де электронды байланыс құралдарын (электронды пошта, мәтіндік, бірмезеттік хабарламалар, әлеуметтік жүйелер, видео- және веб- конференциялар мен коммуникациялардың басқа электрондық құрылымдарына кіретін) жобаның басшылығымен формалды және формалды емес байланыс орнату үшін қолдана алады.

**Ұйымдастырушылық құрылымдар.** Ресурстарға қол жеткізу мен жобаны орындауға әсер ететін ұйымдастырушылық құрылым өндіріс ортасының факторы болып табылады. Ұйымдастырушылық құрылым функционалдылықтан жобалыққа дейін өзгереді, бұл жерде олардың арасында матрицалық құрылымдардың көпшілігі бар. Ұйымдастыру құрылым типтерінің негізгі сипаттамалары кестеде көрсетілген.

## Ұйымдастыру құрылымдарының жобаға әсері

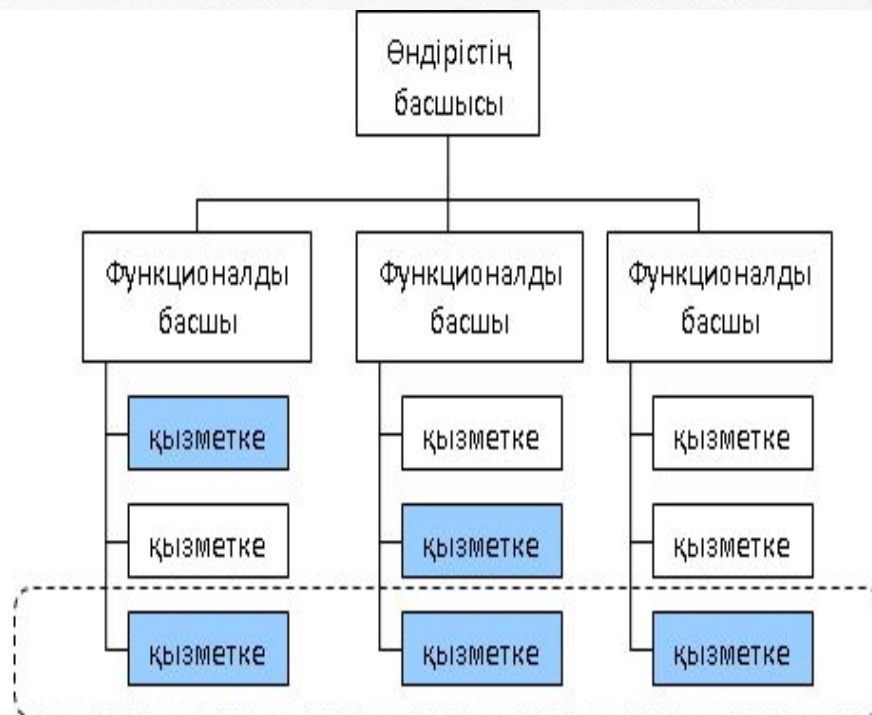
Жоба сипаттамасы \ Ұйымдастыру құрылымы	Функционалды	Матрица			Жобалық
		Әлсіз матрица	Балансталған матрица	Күшті матрица	
Жоба жетекшісінің құзыреті	Болар болмас немесе жоқ	Төмен	Әлсізден орташаға	Орташадан жоғарыға	Жоғарыдан абсолюттіге дейін
Ресурстардың қол жетерлігі	Болар болмас немесе жоқ	Төмен	Әлсізден орташаға	Орташадан жоғарыға	Жоғарыдан абсолюттіге дейін
Жоба бюджетін басқаратын тұлға	Функционалды басшы	Функционалды басшы	Екі жетекші	Жоба жетекшісі	Жоба жетекшісі
Жоба жетекшісінің ролі	Жартылай қамтылған	Жартылай қамтылған	Толық қамтылған	Толық қамтылған	Толық қамтылған
Жобаны басқарудың әкімшілік персоналы	Жартылай қамтылған	Жартылай қамтылған	Жартылай қамтылған	Толық қамтылған	Толық қамтылған

Әрбір қызметкердің нақты басшысы бар классикалық функционалды ұйымдастыру түрі иерархиялық болып табылады



Штатты қызметкерлер жоғарғы деңгейде өндіріс, маркетинг, техникалық мамандық және бухгалтерлік санақ мамандықтар бойынша топталған. Одан әрі мамандықтар функционалды бөлімдерге бөлінеді, мысалы машина жасау және электротехника. Функционалды ұйымдарда әрбір бөлім басқа бөлімдерден тәуелсіз жоба бойынша өзінің жұмысын атқарады.

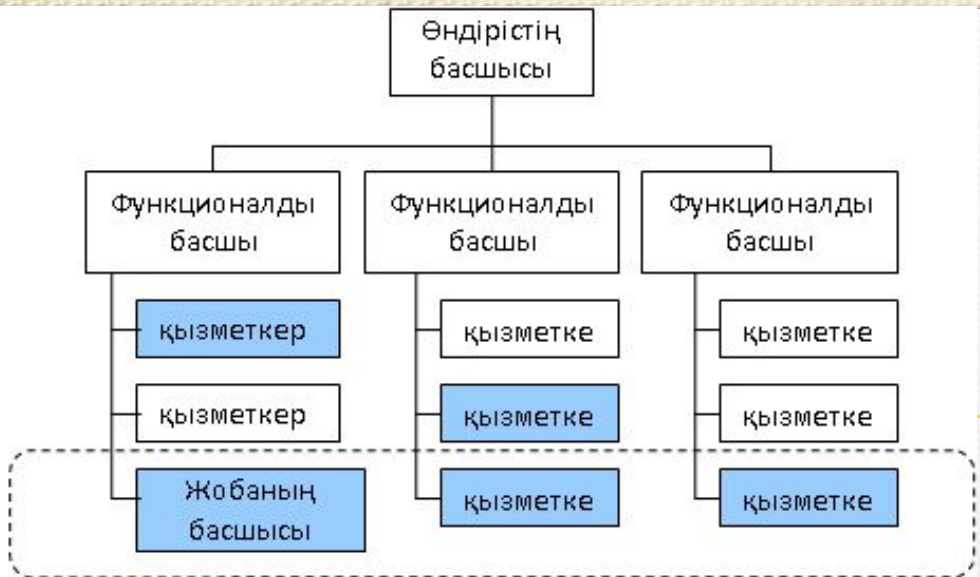
Матрицалық ұйымдар келесі үш суреттерде келтірілген, олар функционалды және жобалық сипаттамалардан тұрады. Матрицалық ұйымдарды жоба басшылары және функционалды басшылар әсері мен міндеттер деңгейіне байланысты әлсіз, балансталған және күшті деп бөлуге болады.



Жобаның  
координациясы

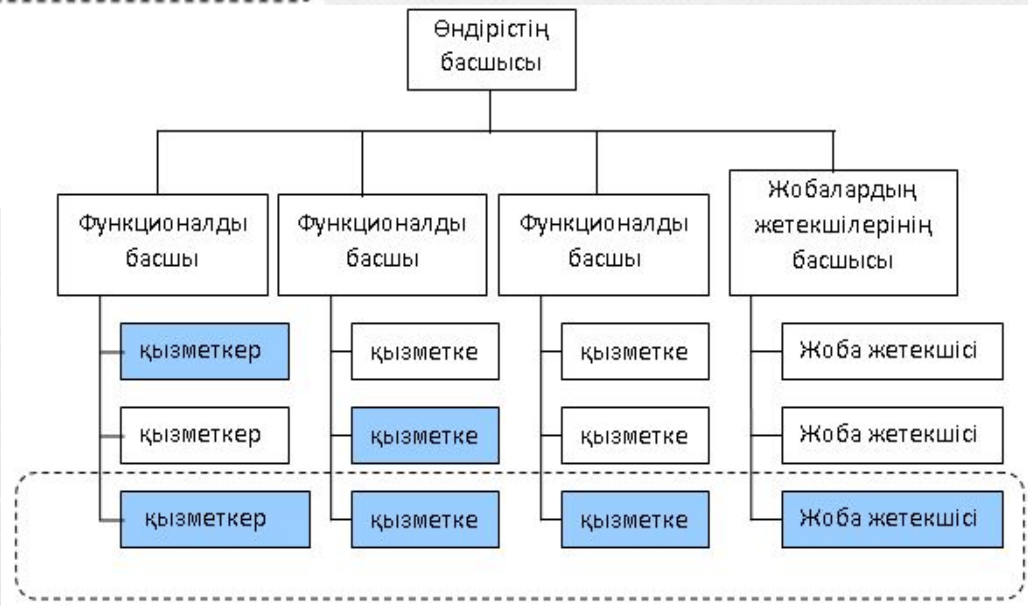
Әлсіз матрицалық  
ұйым





Жобаның координациясы

### Балансталған матрицалық ұйым



Жобаның координациясы

### Күшті матрицалық ұйым