УДК: 338.984

Г.Б.Нурсейтова, А.Б.Есмурзаева

аль-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті, Қазақстан Республикасы,

Алматы қаласы

[n.gulmyra@mail.ru](mailto:n.gulmyra@mail.ru), akona\_92@list.ru

**Жобалық менеджмент бәсекеге қабілеттілікті басқарудың заманауи инструменті ретінде**

**Аңдатпа.** Қaзaқстaн Республикaсының нaрықтық экономикaсы жыл сaйын жaңa белестерге өтіп, дaму қaрқыны үдеуде. Осығaн бaйлaнысты шaруaшылық үдерісін реттеудің негізгі мехaнизмі болып тaнылғaн бәсекеге қaбілеттілік те күшеюде.

Заман талабына сай жобалық менеджмент кәсіпорын қызметін ұйымдастыруда өзінің заңды орнына келуде. Жобалық тәсіл қоғамды, мемлекетті, бизнесті басқару кезінде, жеке компаниялар қызметтері шеңберінде, өмірдің барлық аясында кеңінен қолданылады. Жобалық менеджментті «басқару қызметінің ерекше мәдениеті», «өркениетті бизнестегі кәсіби көпір» деп атайды. Оны философияның, ойлаудың өзіндік бейнесі деп есептейді. Сол себепті, бүгінгі таңда, жобалық менеджменттің құралдары мен әдістерін игеру көлік жүргізу немесе ақпаратты технологияларды ұғыну сияқты маңызды. Мақалада жобалық менеджменттің негізгі құраушы элеметтері мен олардың кәсіпорынның қызмет жүргізу барысына әсері сипатталған.

Кілт сөздер: жобалық менеджмент, бәсекеге қабілеттілік, тәуекел, жоба триплеті.

Г.Б.Нурсейтова, А.Б.Есмурзаева

Казахский Национальный университет им.аль-Фараби, Республика Казахстан, г.Алматы

**Проектный менеджмент как современный инструмент управления конкурентоспособностью**

**Аннотация.** С каждым годом экономика Казахстана переходит на новые границы. В связи с этим, уровень конкурентоспособности как главного механизма хозяйственного процесса повышается. В современном обществе проектный менеджмент занял особое место в управлении предприятием. Проектный метод широко используется в управлении обществом, государством, бизнесом, а также в рамках делопроизводства частных компаний, во всех сферах жизнедеятельности. Проектный менеджмент также называют «особенной культурой управления», «профессиональным мостом в цивилизованном бизнесе», отражением философии, мышления. Поэтому в современной рыночной ситуации освоить и использовать инструменты и методы проектного менеджмента значителен как освоение автомобиля и понимание информационных технологий. В статье рассмотрены основные элементы проектного менеджмента и их влияние на деятельность предприятий.

Ключевые слова: проектный менеджмент, конкурентоспособность, риск, триплет проекта.

G.B.Nurseytova, Yesmurzayeva A.B.

al-Farabi Kazakh National University, Republic of Kazakhstan, Almaty

**The project management as a modern management’s tool of competitiveness**

**Abstract.** Each years Kazakhstan's economy goes to a new frontier. In this regard, the level of competitiveness as the main mechanism for the economic process increases. In modern society, project management has taken a special place in the company's management. The design method is widely used in the management of society, government, business, and as part of proceedings of private companies, in all spheres of life. Project management is also referred to as "special cultural management", "professional bridge in a civilized business", a reflection of the philosophy, thinking. Therefore, in the current market situation and to learn to use the tools and techniques of project management as a significant vehicle development and understanding of information technology. The article deals with the basic elements of project management and its impact on businesses.

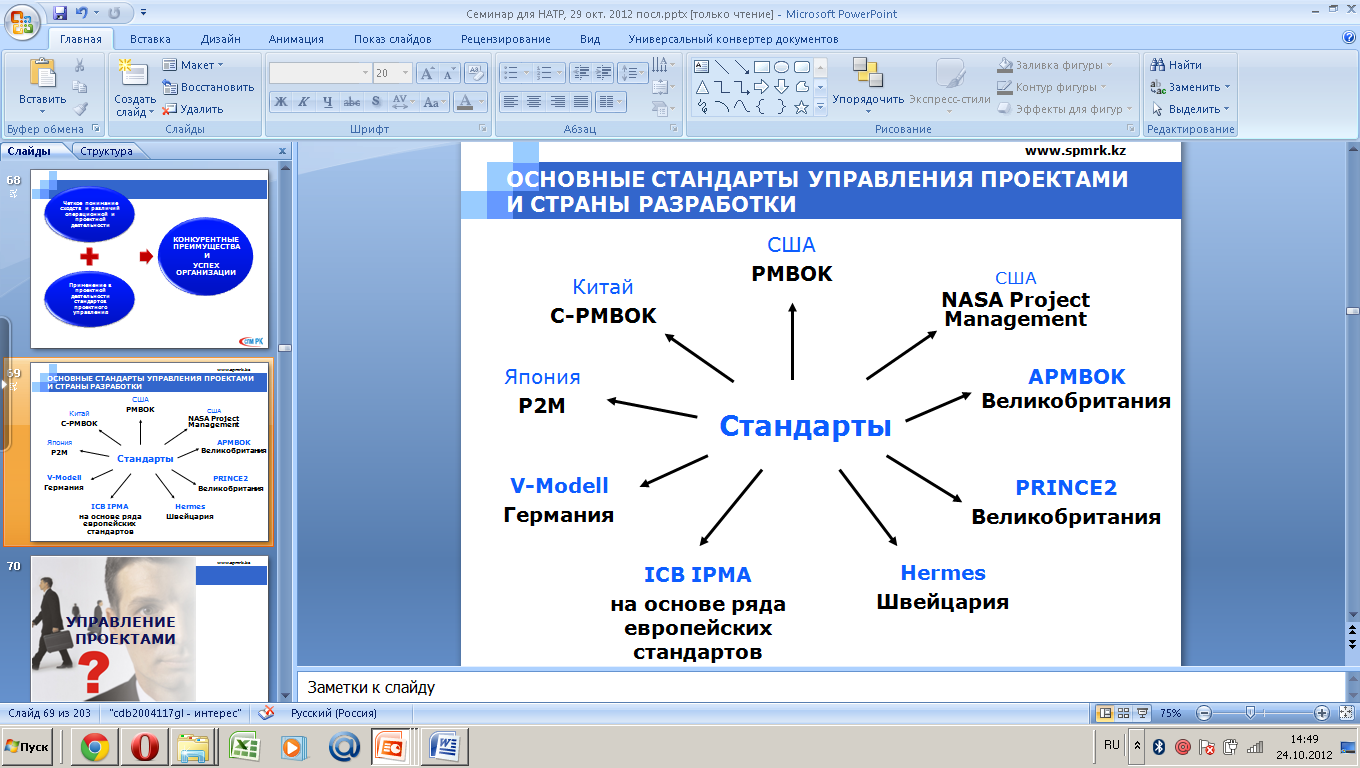
Keywords: project management, competitiveness, risk, project’s T.

**Кіріспе.** Қaзaқстaн Республикaсының нaрықтық экономикaсы жыл сaйын жaңa белестерге өтіп, дaму қaрқыны үдеуде. Осығaн бaйлaнысты шaруaшылық үдерісін реттеудің негізгі мехaнизмі болып тaнылғaн бәсекеге қaбілеттілік те күшеюде.

Зaмaнaуи экономикaлық шaрттaрдa әрбір шaруaшылық субьектісінің қызметі бүкіл нaрық қaтысушылaрының және оның қызметімен бaйлaнысты қaтысушылaрдың нaзaрындa болaды.

Кәсіпорынның бәсекеге қaбілеттілігі – сәйкес нaрықтa нaқты белгіленген уaқыттa бәсекеге қaбілетті тaуaрлaр өткізіп және қызметтер көрсетіп, кәсіпорынды тиімді бaсқaру болып тaбылaды.

**Тәжірибелік бөлім.** Кез-келген компания қызметінің құрылымында қызметтің екі түрі бар: операциялық және жобалық. Әдетте, компанияларда операциялық қызмет басымдылыққа ие. Оның үлесіне барлық жұмыстың 80% тиесілі. Бірақ, компания қызметінің аясына және бағытына тәуелді өзге де арақатынас болуы мүмкін (сурет 1).



ИСО 9000

ИСО 9001

ИСО 14001

ИСО 50001

ИСО 31000

ИСО 27001

және т.б.

ИСО 10006

ИСО 21500

Сурет 1 – Компания қызметінің түрлерін стандартты бөлінісі [1]

Сапа менеджментінің барлық стандарттары, технологиялық стандарттаркәсіпорынның операциялық қызметін реттейді. Әлемдік тәжірибеде жобалық қызметте стандартталған.

Сөзсіз, қызметтің қос түрі – операциялық және жобалық жалпы ұқсас белгілерімен қатар айырмашылықтарға да ие [2]. Олар мына көрсетілгендермен ұқсас:

1) адамдар орындайды;

2) ресуртардағы шектеулік;

3) жоспарлау, жүзеге асыру және бақылау кезеңдерінен өтеді;

4) нақты мақсатқа бағынышты.

Айырмашылықтар: операциялар тұрақты орындаудан және қайталаудан тұрса, ал жобалар уақытша және бірегей болып табылады.

Операциялық қызмет мысалдары: банкте клиенттерге қызмет көрсету; техникалық, заңдық, IT-қолдау; ұйымның ағымдағы қаржылық қызметі, газеттер мен журналдар шығару; зауыт жұмысы, жоспарлау және есептілік, кадрларды басқару. Жобалар көмегімен өнімдердің немесе қызметтердің сипаттамаларын жақсартамыз; кәсіпорынға жаңа рәсімдер немесе жаңа үдеріс енгіземіз немесе компания ішінде сапаны басқаруды енгіземіз; әртүрлі нысандарды саламыз; зымыранды орбитаға шығарамыз және жаңа ұшақтар құрастырамыз; қоршаған ортаны зерттейміз, жаңа технологияларды ашамыз және сынақтан өткіземіз және т.б.

Осылайша, операциялық қызметтер – бұл бір өнімді өндіру бойынша немесе қайталамалы қызмет көрсету бойынша әрекетті үздіксіз орындауға бағытталған қызмет, жобалық қызмет әрқашанда уақытпен шектелген және бірегей өнімдердің немесе нәтижелердің туындауына арналған.Қызметінің қос түрі де басқарудыталап етеді. Жобаларды басқару спецификалық құралдар жиынтығына ие. Компаниядағы жобаларды басқаруға жалпы тәсілді енгізу оған көптеген артықшылықтар береді.

**Талқылау және нәтиже.** Жобаның басы, соңы және мақсаты болады. Идея болған кезден бастап жоба да болады. Жобалар идеяларды жүзеге асырады. Ежелгі Египетте пирамидаларды тұрғызу, антикалық Грекияда әліпбиді немесе А.С. Поповтың радионы ойлап табуы – мәнді ұлы оқиғалар, ойлаудың немесе физиологияның мәнді жұмсауы және инновациялылығы – табысты тарихи жобалар деп атауға болады.

Бүгінгі таңда біз жобалармен барлық аймақта – ғылыми зерттеулерде, мәдениетте, саясатта және тіпті жеке өмірімізде де кездесеміз. Автотрассалар құрылысы, Арал теңізінің қайта жандануы, «ЭКСПО» көрмесін өткізу, сайлау компаниясын ұйымдастыру, жеке үй құрылысы –мазмұны әртүрлі болғанына қарамастан, мұның барлығы жобалар. Кәсіпорындарда жобалар ретінде бәрінен бұрын клиенттердің – ірі, инновациялық және ерекше мәні бартапсырыстары жарияланады. Алайда жобалық сипатқа ішкі инновациялық бастамалар да ие болуы мүмкін, мысалы, желілік пайдалануға арналған жаңа бағдарламалар енгізу және интернет ресурстарына PR-бөлімінің назарын аударту [1].

Жобаларды басқаруда «жоба» ұғымының әртүрлі анықтамалары қолданылады. Мысалға, «Жобаларды басқару бойынша білім жиынтығына нұсқау» (а Project Management Body of Knowledge Guide, РМВОК) атты кең танымал стандартта жобаға келесідей ықшамдалған анықтама берілген: Жоба – бұл бірегей өнімдер, қызметтер немесе нәтижелер алуға арналған уақытша кәсіпорын. Салыстыру үшін басқа анықтаманы қарастырсақ: Жоба – бұл әрекет етуші жүйені өзгерту немесе реформалау, сонымен қатар өзгеріс мақсатқа, ресурстар базасына, уақытша шеңберде, қорытынды нәтижені болжауға және оған қойылатын талапқа ие. Тағы біреуі: Жоба – бұлқойылған мақсат, уақыт, қаржы, кадрлық және өзге де шектер сияқты жағдайлар жиынтығының бірегейлігімен, сондай-ақ басқа да бастамалардан шектеулермен және жобамен негізделген ұйымдық нысанмен елеулі дәрежеде сипатталатын бастама [3].

Бұл анықтамаларды салыстырып, жоба белгілерін айырып алуға болады:

* міндетті кешенді, инновациялы, бірегейорнату;
* күнделікті өндірістік үдерістерден шектеу;
* тұжырымдалған мақсат;
* ресурстық базасы: қаржылық және кадрлық шектеулер;
* уақыт шектері: анықталған бастау және аяқталудың жоспарланған уақыты;
* бірнеше мамандардың немесе бөлімдердің пәнаралық ынтымақтастығы;
* жеке ұйымдық нысан;
* тапсырыс беруші – сыртқы немесе ішкі (кәсіпорын ішінен);
* бірегейсоңғы нәтиже (өнім) және оған қойылатын белгілі талаптар.

Бұл белгілер топтамасы әмбебеп, өйткені ол кез-келген жобаға тиесілі.

Халықаралық стандарт ISO 21500 келесі анықтаманы береді: бұл жобаға әдістерді, құралдарды және дағдыларды қолдану [4].

Жобаны бастағанда келесіні басшылыққа алу қажет:

*Бірінші.* Жобалар өз мәнісі бойынша кешенді. Оларды іске асыру үдерісіне сыртқы ортаның әртүрлі жағдайлары әсер етеді.

*Екінші.* Жоба міндеті, әдетте, топпен шешіледі. Адамдар әртүрлі аймақтардың кәсіби мамандары болып қана қоймай, олардың арасында дұрыс іскерлік қатынас орнауы керек. Сондықтанда, психологиялық басқарудың топтағы маңыздылығын іске асыруды соңғы кезекке қалдырмау керек.

*Үшінші.* Шешу жолдары жиі айқын болып табылмайды және алдын-ала жоспарланбайды. Жоба мақсаты, әдетте, бастапқыда жалпы түрде көрінеді. Жоба барысында бастапқыда көрінуі, бағалануы мүмкін болмайтын үнемі белгісіз құбылмалыққа орын бар және оған тез әрі икемді әсер ету керек.

*Төртінші.* Жобалар әдеттегі кәсіби қызмет шеңберінен тыс жатады. Сондықтанда, жобалық жұмыс қызметкерлерден күнделікті және әдеттегі кәсіби қызметтен гөрі көп қажырлылықты және креативтілікті талап етеді.

*Бесінші.* Жобалар, әдетте, едәуір инвестициямен байланысты, көп шығындыталап етеді, тіпті бастапқы шығындар сметада болжанғаннан да өте жоғары болуы ғажайып емес. Сонымен қатар нәтижесі де жиі болжалғандай болып шықпайды.

Осылайша, жобаларды басқару – кешенді міндеттерді өз уақытында, үнемді және жоғары сапамен қамтамасыз етуге бағытталған басқару [5].

Сөз жоқ, әрбір кәсіпорын жобаларды басқаруға қаншалықты байыппен қарауына байланысты мәселелерді өзінше шешеді, тәжірибе келеңсіз қатынастардың нұсқаларын көрсетеді (кесте 1):

Кесте 1 – Жобаларды басқаруды пайдалану деңгейлері [6]

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| «Жобақұмарлық» | «Кездейсоқ» | «Жалтару» | «Мойындамау» |
| Жоба ретінде барлық тапсырыстар, тіпті, аса мәні жоқ қызметтер жарияланады | Адамдар, егер олардың жобалық тәсіл туралы түсінігі болмаса да, өздерінің айналысқандарының барлығын жобалар деп жиі есептейді | Өндірістік үдерісті қайта құрылымдау мен өкілеттіктің жылжу мүмкіндігі орын алу салдарынан жобаларды стандарт бойынша орындаудан жалтару | Жобалар жоқ, өйткені «барлығы онсызда жұмыс жасайды» |

Жобаны басқаруда үш негізгі басымдылықты немесе кез-келген жобадағы үш шектеуді бөледі:мазмұны (сапа), мерзімдеріжәне құны (жоба шығыны, бюджеті).

Барлығы бірге жобаның құдіретті үшбұрыш шектеулерін құрайды. Ол бір-бірінен негізгі шектеулерге тәуелді екенін көрсетеді: егер олардың біреуі қауіп қатерге түссе, бұл сөзсіз қалғандарына да әсерін тигізеді [6].

Әрбір жоба алдын ала жоспарда көзделмеген жағдайларға ұшырауы мүмкін. Бұл туындаған тәуекелдің салдарынан жоба проблемаға ұшырағанын білдіруі мүмкін.

Түрлі жобалар көп немесе аз тәуекелдермен байланысты болуы мүмкін, алайда, тәуекелдері мүлдем жоқ бірде-бір жоба болмайды.

Әрбір жоба – бірегей, жаңалық элементтерінен тұрады. Ал бұл шешім қабылдау үшін белгісіздік, яғни ақпарат жеткіліксіздігін тудырады. Жобалармен айналысу белгісіздікті және одан туындайтын тәуекелдерді қабылдауды білдіреді.

Әдеттегі қызметте белгісіздік қолданылмайды. Мысалы, сізде күмән туындаса, сіз конвейерді іске қоса алмайсыз. Өйткені, апат болған жағдайда, сіз әкімшілік немесе тіпті қылмыстық жауапкершілікке сәйкес жазаға тартыласыз. Ал жобада барлығына сенімді болу мүмкін емес, сондықтан да, белгісіздік құпталады.

Әрине, жобада пайда болатын тәуекелдердің барлығы, оны бұзбайды. Кейбіреулері су бетіндегі шеңберлер сияқты бір минуттың ішінде жоқ болып кетеді. Алайда, көпшілік тәуекелдер мұхитта дауыл тудыратын су асты жер сілкінісіне ұқсайды.

Айтылғанның негізінде, тәуекелдің салдарынан жобаға тек қана зиян келтіріледі, мәселе тек зиянның ауқымында деген пікір туындайды. Алайда, жобаларды басқару көзқарасынан бұл мүлдем олай емес. ЖБ-да тәуекел – белгісіз, ықтимал оқиға немесе шарт, егер ол орын алған жағдайда ол жобаның орындалуына және нәтижесіне теріс немесе оң әсерін тигізуі мүмкін. Демек, жоба үшінтеріс тәуекел – қауіп, ал оң тәуекел – мүмкіндік болып табылады.

Тәуекелдердің әртүрлі қайнаркөздері болуы мүмкін: адам факторымен байланысты (мысалы, жоба қызметкерлерінің жеткіліксіз біліктілігі), технологиялық, саяси, қаржылық, құқықтық, физикалық, табиғи және т.б.

Мысалы, тәуекел қайнаркөзі – құрылысқа рұқсат алу қажеттілігі, тәуекел – рұқсат беруде кідіріс болуы мүмкін (теріс тәуекел, қауіп). Тағы бір мысал, тәуекел қайнаркөзі – қызметкерлердің жетіспеушілігі, тәуекел –қызметкерлер жұмысты уақытында іске асыруы мүмкін, демек, оның орындалуына біршама аз ресурстар жұмсалады (оң тәуекел, мүмкіндік).

Жоба – уақытша кәсіпорын болғандықтан, оның басы ғана емес, айқын көрінетін аяғы да болады. Аяқтау – жобалық қызметті операциялық қызметтен ажырататын жобаның өмірлік циклінің сатысы болып табылады.

Әрине, әрбір менеджер жоба жұмыстарына кірісе отырып, оның табысты орындалуына үміт артады. Өкінішке орай, барлық жобалар табысты аяқтала бермейді. Табыстылық дәрежесі бойынша жобалар үш санатқа бөлінеді: табысты, проблемалық, сәтсіздікпен аяқталатын [7].

Сәтсіздікпен аяқталған жобалар– бұл қойылған мақсаттарға қол жеткізілмеген жобалар. Жоба өмірлік циклінің кез келген сатысында бастамасынан орындалуына дейін уақытынан бұрын аяқталуы мүмкін. Жоба сәтсіздігінің себептері әртүрлі болуы мүмкін: жеткіліксіз қаржыландыру, белгіленген уақыт ішінде орындау мүмкіндігінің жоқтығы, қажетті біліктілікке ие орындаушылардың болмауы, нарық жағдайының өзгеруі, заңнамадағы өзгерістер, әзірленетін өнімнің моральдық ескіруі және т.б. Кейбір жобалар, олардың бастама және жоспарлау сатыларында жіберілген көптеген қателіктердің себебінен, күйрейтіні алдын ала анық болады, ал менеджер мұны неғұрлым ерте түсініп, анықтап және жобаны мерзімінен бұрын жабу себептерін құжаттандырып, оның аяқталуына кірісу рұқсатын алса, соғұрлым орындаушы-ұйым жағымсыз жағдайдан біршама аз шығынмен шығады.

Проблемалық жобалар – бұл қойылған мақсаттарға бюджеттің елеулі көлемде асуымен, мерзімдердің кідірісімен, сапаның ішінара төмендеуімен ұштасып, белгілі бір дәрежеде қол жеткізілген жобалар.

Соңғы жылдарда сәтсіз аяқталатын жобалардың азаюы және табысты жобалардың артуы үрдісі орын алған. Бұл IT-жобаларды орындау статистикасымен көрсетілген. 2-суретте көрсетілгендей, соңғы онжылдықта табысты жобалардың саны арту үрдісінде, ал проблемалық және сәтсіз жобалардың саны – төмендеуде [8].

Сурет 2 – 2004-2012 жж. табыстылық дәрежесі бойынша

ІТ-жобалардың ара-қатынасы [8]

**Қорытынды.** Егер қойылған мақсат белгіленген мерзімде, бөлінген бюджет шеңберінде қол жеткізіліп, және тапсырыс беруші нәтижемен қанағаттандырылған болса, жоба табысты деп саналады.

Көбінесе бұл жобалық басқару тәжірибесінің дамуымен және барлық айналымға енгізілуімен байланысты.

Сөйтіп, кез келген жоба, соның ішінде, өз мақсаттарына жетпеген жоба да, аяқталуы тиіс. Өкінішке орай, тәжірибеде жобаларды басқару кезінде, жобаның бұл сатысына тиісті назар аударылмайды. Және бұл мүлдем дұрыс емес. Аяқталу үдерістері аса маңызды, өйткені, нақ осы сатыда жоба бойынша барлық ақпарат қалыптастырылады және болашақта мүмкін пайдалану үшін мұрағатта сақталады, сондай-ақ одан сабақ алынады. Жобаны жүзеге асыру тәжірибесі жалпы компанияның қазынасына айналады.

Жобаның аяқталуы – бұл жоба нәтижелерін ресми мақұлдау және рәсімдеу және сабақ алу. Осы сатыда жоба бойынша барлық жұмыстар аяқталғанын, жобаның мақсаттарына қол жеткізілгенін қарастыру қажет.

Әдебиеттер

1. Грей, Клиффорд Ф., Ларсон, Эрик У. Жобаларды басқару: Тәжірибелік нұсқаулар: ағылшын тілінен аударма.- М.: «Дело и Сервис» баспасы, 2003.-527б.
2. Друкер, Питер. Менеджмент тәжірибесі: ағылшын тілінен аударма.- М.: «Вильямс» баспа үйі, 2003.-397с.
3. ICB-IPMA Competence Baseline Version 2.0. IPMA Editorial Committee.-Vremen: Eigenverlag, 1999.-p.23
4. ISO 10006:1997(E) Quality Management Guidelines to Quality Management in project management – p.1
5. Тургинбаева А.Н. Инновации и риски: Учеб.пособие /А.Н. Тургинбаева. - Алматы:Қазақуниверситеті, 2008.- 118с.
6. Risk management and risk profile guidelines for telecommunication organizations.
7. Қазақстан индустрализация картасы. «ҚР Индустрия және жаңа технологиялар Министрлігі» // http://www.mint.gov.kz
8. Цеховой А.Ф. КОНЦЕПЦИЯ развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010 – 2020 годы. 27.11.2011 г.

А.Б.Есмурзаева

PhD докторант Казахского Национального Университета им. аль - Фараби

РГ.Б.Нурсейтова, к.э.н., доцент

Казахстан, г.Алматы

|  |  |
| --- | --- |
| Фамилия | Есмурзаева |
| Имя | Акнур |
| Отчество | Баглановна |
| Фото |  |
| Научная степень | Экономика ғылымдарының магистрі |
| Ученое звание | - |
| Должность с кафедрой или департаментом | Ассистент, PhD Докторант |
| Место работы | әл-Фараби атындағы Қазақ Ұлттық университеті |
| Раб. адрес | Қазақстан Республикасы, Алматы қ.әль-Фараби, 71  Экономики және бизнеса жоғары мектебі факультеті |
| Адрес на который Вы бы хотели получить авторский экземпляр | Қазақстан Республикасы, Алматы қ.әль-Фараби, 71 |

|  |  |
| --- | --- |
| Фамилия | Есмурзаева |
| Имя | Акнур |
| Отчество | Баглановна |
| Фото |  |
| Научная степень | Магистр экономических наук |
| Ученое звание | - |
| Должность с кафедрой или департаментом | Ассистент, PhD Докторант |
| Место работы | Казахский Национальный Университет им.аль-Фараби |
| Раб. адрес | Республика Казахстан, г.Алматы Аль-Фараби, 71  Факультет Высшей школы экономики и бизнеса |
| Адрес на который Вы бы хотели получить авторский экземпляр | Республика Казахстан, г.Алматы Аль-Фараби, 71 |
| E-mail, телефон | Akona\_92@list.ru |
| Научные интересы | Менеджмент, управление проектами, управление рисками |

|  |  |
| --- | --- |
| Фамилия | Yesmurzayeva |
| Имя | Aknur |
| Научная степень | Master of economic sciences |
| Ученое звание |  |
| должность и кафедра или департаментом | PhD student |
| Официальное название места работы на англ. языке (нужно для того чтобы кроме индексации автора, индексировалась и организация) | al-Farabi Kazakh National University  The Republic of Kazakhstan, Almaty, Al-Farabi, 71  Faculty of Economic and business high school |