

Г.Б. Нурсейтова*¹, А.Б. Есмурзаева¹

¹Әл-Фараби атындағы Қазақ ұлттық университеті,
Алматы қ., Қазақстан

*E-mail: n.gulmyra@mail.ru

ЖОБАЛЫҚ МЕНЕДЖМЕНТ БӘСЕКЕГЕ ҚАБІЛЕТТІЛІКТІ БАСҚАРУДЫҢ ЗАМАНАУИ ИНСТРУМЕНТІ РЕТІНДЕ

Қазақстан Республикасының нарықтық экономикасы жыл сайын жаңа белестерге өтіп, даму қарқыны үдеуде. Осыған байланысты шаруашылық үдерісін реттеудің негізгі механизмі болып танылған бәсекеге қабілеттілік 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 элементтері мен олардың кәсіпорынның қызмет жүргізу барысына әсері сипатталған.

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

Nurseytova G.B., Yesmurzayeva A.B.

The project management as a modern management's tool of competitiveness

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.

Key words: project management, competitiveness, risk, project's Triplet.

Г.Б. Нурсейтова, А.Б. Есмурзаева

Проектный менеджмент как современный инструмент управления конкурентоспособностью

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 важно, 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.

Кіріспе

Қазақстан Республикасының нарықтық экономикасы жыл сайын жаңа белестерге өтіп, даму қарқыны үдеуде. Осыған байланысты шаруашылық үдерісін реттеудің негізгі механизмі болып танылған бәсекеге қабілеттілік те күшеюде.

Заманауи экономикалық шарттарда әрбір шаруашылық субъектісінің қызметі бүкіл нарық қатысушыларының, оның қызметімен байланысты қатысушылардың назарында болады.

Кәсіпорынның бәсекеге қабілеттілігі – сәйкес нарықта нақты белгіленген уақытта бәсекеге қабілетті тауарлар өткізіп, қызметтер көрсетіп, кәсіпорынды тиімді басқару болып табылады.

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

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

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

- 1) адамдар орындайды;
- 2) ресурстардағы шектеулік;
- 3) жоспарлау, жүзеге асыру, бақылау кезеңдерінен өтеді;
- 4) нақты мақсатқа бағынышты.

Айырмашылықтар: операциялар тұрақты орындаудан, қайталаудан тұрса, ал жобалар уақытша, 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, 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, жаңа ұшақтар құрастырамыз; қоршаған ортаны зерттейміз, жаңа технологияларды ашамыз, сынақтан өткіземіз, т.б.

Осылайша, операциялық қызметтер – бұл бір өнімді өндіру бойынша немесе қайталамалы қызмет көрсету бойынша әрекетті үздіксіз орын-

дауға бағытталған қызмет, жобалық қызмет әрқашанда уақытпен шектелген, бірегей өнімдердің немесе нәтижелердің туындауына арналған. Қызметінің қос түрі де басқаруды талап етеді. Жобаларды басқару спецификалық құралдар жиынтығына ие. Компаниядағы жобаларды басқаруға жалпы тәсілді енгізу оған көптеген артықшылықтар береді.

Талқылау, нәтиже. Жобаның басы, соңы, 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, инновациялылығы – табысты тарихи жобалар деп атауға болады.

Бүгінгі таңда біз жобалармен барлық аймақта – ғылыми зерттеулерде, мәдениетте, саясатта, 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, ерекше мәні бар тапсырыстары жарияланады. Алайда жобалық сипатқа ішкі инновациялық бастамалар да ие болуы мүмкін, мысалы, желілік пайдалануға арналған жаңа бағдарламалар енгізу, интернет ресурстарына PR-бөлімінің назарын аударту [1].

Жобаларды басқаруда «жоба» ұғымының әртүрлі анықтамалары қолданылады. Мысалға, «Жобаларды басқару бойынша білім жиынтығына нұсқау» (a Project Management Body of Knowledge Guide, PMBOK) 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, оған қойылатын талапқа ие. Тағы біреуі: Жоба – бұл қойылған мақсат, уақыт, қаржы, кадрлық, өзге де шектер сияқты жағдайлар жиынтығының бірегейлігімен, сондай-ақ басқа да бастамалардан шектеулермен, жобамен негізделген ұйымдық нысанмен елеулі дәрежеде сипатталатын бастама [3].

Бұл анықтамаларды салыстырып, жоба белгілерін айырып алуға болады:

- міндетті кешенді, инновациялы, бірегей орнату;
- күнделікті өндірістік үдерістерден шектеу;
- тұжырымдалған мақсат;
- ресурстық базасы: қаржылық, кадрлық шектеулер;
- уақыт шектері: анықталған бастау, аяқталудың жоспарланған уақыты;
- бірнеше мамандардың немесе бөлімдердің пәнаралық ынтымақтастығы;
- жеке ұйымдық нысан;
- тапсырыс беруші – сыртқы немесе ішкі (кәсіпорын ішінен);
- бірегей соңғы нәтиже (өнім), 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, 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, алдын ала жоспарланбайды. Жоба мақсаты, әдетте, бастапқыда жалпы түрде көрінеді. Жоба барысында бастапқыда көрінуі, бағалануы мүмкін болмайтын үнемі белгісіз құбылмалыққа орын бар, оған тез әрі икемді әсер ету керек.

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

Бесінші. Жобалар, әдетте, едәуір инвестициямен байланысты, көп шығынды талап 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, 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 (1-кесте):

1-кесте – 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 онсыз да жұмыс жасайды»

Жобаны басқаруда үш негізгі басымдылықты немесе кез келген жобадағы үш шектеуді бөледі: мазмұны (сапа), мерзімдері, 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, 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, нәтижесіне теріс немесе оң әсерін тигізуі мүмкін. Демек, жоба үшін теріс тәуекел – қауіп, ал оң тәуекел – мүмкіндік болып табылады.

Тәуекелдердің әртүрлі қайнар көздері болуы мүмкін: адам факторымен байланысты (мысалы, жоба қызметкерлерінің жеткіліксіз біліктілігі), технологиялық, саяси, қаржылық, құқықтық, физикалық, табиғи, 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).

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, т.б. Кейбір жобалар, олардың бастама, жоспарлау сатыларында жіберілген көптеген қателіктердің себебінен, күйрейтіні алдын ала анық болады, ал менеджер мұны неғұрлым ерте түсініп, анықтап, 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, табысты жобалардың артуы үрдісі орын алған. Бұл IT-жобаларды орындау статистикасымен көрсетілген [8].

Қорытынды

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

Көбінесе бұл жобалық басқару тәжірибесінің дамуымен, 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, бұл мүлдем дұрыс емес. Аяқталу үдерістері аса маңызды, өйткені, нақ осы сатыда жоба бойынша барлық ақпарат қалыптастырылады, 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, рәсімдеу, 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. – 527 б.
- 2 Друкер, Питер. Менеджмент тәжірибесі: ағылшын тілінен аударма. – М.: «Вильямс» баспа үйі, 2003. – 397 с.
- 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: Қазақ университеті, 2008. – 118 с.
- 6 Risk management and risk profile guidelines for telecommunication organizations.
- 7 Қазақстан индустриализация картасы. «ҚР Индустрия, жана 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.

References

- 1 Grej, Klifford F., Larcon, Jerik Y. Zhobalardy басқару: Тәзһирібелік нұсқаулар: арылшын тілінен аударма. – М.: «Delo i Cervic» баспасу, 2003. – 527 б.
- 2 Dryker, Piter. Menedzhment тәзһирібелі: арылшын тілінен аударма. – М.: «Vil'jamc» баспа үји, 2003. – 397 с.
- 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. Innovacii i riski: Ycheb.pocobie /А.Н. Тургинбаева. – Алматы:Қазақынверситеті, 2008. – 118 с.
- 6 Risk management and risk profile guidelines for telecommunication organizations.
- 7 Қазақстан индустриализация картасы. «ҚР Индустрия, жана технологиялар Министрлігі» // <http://www.mint.gov.kz>
- 8 Сеховой А.Ф. КОНЦЕПЦИЈА разvитija проектногo менеджмента v Респуbлике Kazaxctan на 2010 – 2020 gody. 27.11.2011 g.