

А.Н. Тургинбаева* , **Г.Е. Жакупбекова** 

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

*e-mail: turginan@gmail.com

ПАНДЕМИЯ ЖАҒДАЙЫНДА ҚОНАҚ ҮЙ БИЗНЕСІНДЕГІ ЖОБАЛЫҚ БАСҚАРУ МӘСЕЛЕЛЕРІ

Жобалық басқару – компанияның тұрақты дамуының алғышарты. Пандемия жағдайында қонақжайлылық индустриясы үлкен зиянға ұшырап, қонақ үйлер дағдарысқа қарсы саясаттарын жасауда жекелеген жобаларды тиімді жүзеге асыруды қолға алуда.

Жобаларды басқару бизнесте мақсатқа қол жеткізу құралы ғана емес, компанияның стратегиялық дамуының тетігі болып табылады. Себебі, кез келген салада стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу жекелеген жобаларды тиімді жүзеге асырумен байланысты.

Бұл зерттеудің мақсаты – пандемия жағдайында қонақ үй бизнесінің дағдарыстан шығу шараларының бір бағыты ретіндегі жобалық басқарудың маңыздылығын негіздеп, қазақстандық қонақ үйлердің қызметіндегі жобаларды басқару құралдарының қолданылу тәжірибесін, жобалық басқарудың кемелдену деңгейін анықтау. Мақалада Қазақстан Республикасы оңтүстік аймақтарының қонақ үйлерінің қызметі қарастырылған. Зерттеу нәтижелері қонақ үйлердегі жобаларды басқарудың тәжірибесі әлі қалыптаспағандығын көрсетті, сәйкесінше тәуекел жағдайында жүзеге асып жатқан жобалардың сәттілігіне нұқсан келеді, сол себепті жобаларды басқарудың кемелдену моделін бағалау құралы ретінде енгізу қажеттілігі туындайды. Қонақ үй қызметіндегі ең көп қолданылатын құрал таңғы жиналыстар мен кеңестер өткізу болса, азырақ қолданылатыны тәуекелдерді айқындау болған, сонымен қатар жоспарлау үрдісі топтарының құралдары бұл салада аса маңыздылыққа ие болған. Іріктеліп алынған құралдар жиынтығы жобаларды басқару үрдістерінің топтарына біріктіріліп, қонақжайлылық саласына тән жобаларды басқару тәжірибесі ұсынылған.

Түйін сөздер: жобалық басқару, қонақ үй бизнесі, пандемия.

A.N. Turginbayeva*, G.E. Zhakupbekova

Al-Farabi Kazakh National University, Kazakhstan, Almaty

*e-mail: turginan@gmail.com

Problems of project management in the hotel business in a pandemic

Project management is a prerequisite for the company's sustainable development. The pandemic caused great damage to the hospitality industry, so hotels began to develop separate projects to implement anti-crisis measures.

Project management is not only a tool for achieving business goals, but also a mechanism for the strategic development of the company. This is due to the fact that the achievement of strategic goals in any area is directly related to the effective implementation of individual projects.

The purpose of this study is to substantiate the importance of project management as one of the directions of anti-crisis measures of the hotel business in the context of a pandemic, to determine the level of maturity of project management and to form the practice of project management in the activities of Kazakhstani hotels. The article considers the activities of hotels in the southern regions of the Republic of Kazakhstan. The results of the study showed that the experience of project management in hotels has not yet been formed, respectively, the success of implemented projects in risk conditions is reduced, so there is a need to introduce a project management maturity model as an evaluation tool. The most frequently used tool in the hotel business is the holding of morning meetings and meetings, and the identification of risks was in the last place. The tools of the planning process group are of paramount importance in this industry. The selected tools are combined into project management process groups and a project management practice for the hospitality industry has been developed.

Key words: project management, hotel business, pandemic.

А.Н. Тургинбаева*, Г.Е. Жакупбекова

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы,

*e-mail: turginan@gmail.com

Проблемы проектного менеджмента в гостиничном бизнесе в условиях пандемии

Проектное управление – предпосылка устойчивого развития компании. Пандемия нанесла большой ущерб индустрии гостеприимства, поэтому отели стали разрабатывать отдельные проекты для реализации антикризисных мер.

Управление проектами является не только инструментом для достижения целей в бизнесе, но и механизмом стратегического развития компании. Это связано с тем, что достижение стратегических целей в любой сфере напрямую связано с эффективной реализацией отдельных проектов.

Цель данного исследования – обосновать важность проектного управления как одного из направлений антикризисных мер гостиничного бизнеса в условиях пандемии, определить уровень зрелости проектного управления и сформировать практику управления проектами в деятельности казахстанских гостиниц. В статье рассматривается деятельность гостиниц южных регионов Республики Казахстан. Результаты исследования показали, что опыт управления проектами в гостиницах еще не сформирован, соответственно успешность реализуемых проектов в условиях риска снижается, поэтому возникает необходимость внедрения модели зрелости управления проектами в качестве инструмента оценки. Наиболее часто используемым инструментом в гостиничной деятельности является проведение утренних совещаний и встреч, а выявление рисков оказалось на последнем месте. Инструменты группы процессов планирования занимают первостепенное значение в данной отрасли. Отобранные инструменты объединены в группы процессов управления проектами и разработана практика управления проектами для сферы гостеприимства.

Ключевые слова: проектный менеджмент, гостиничный бизнес, пандемия.

Кіріспе

Заманауи жағдайда туризмнің дамуы ел экономикасына елеулі ықпал ететін бағыт болып табылады. Жоғары табысты сала бола отырып, жалпы ішкі өнімнің қалыптасуына, сыртқы сауда балансын белсендіруге, қосымша жұмыс орындарын құруға, халықтың жұмыс бастылығын қамтамасыз етуге мүмкіндік береді.

Әлемді жайлаған пандемияның туризм саласына, соның ішінде қонақ үй бизнесінің дамуына кері әсер еткені белгілі. Соған қарамастан, елімізде ішкі туризм барынша белсенді дамуда. 2020 жылы пандемиямен байланысты шектеулерге қарамастан ішкі туризм шығындары 2 пайыз мөлшерінде ғана қысқарған, елдің ішінде саяхаттағандардың саны 2019 жылмен салыстырғанда 6,9 пайызға ғана қысқарып, 8 млн адамды қамтыған.

Еліміздегі саяхаттаушылардың басым көпшілігі тасымал құралы ретінде автокөлікті қолданған, 2020 жылы, яғни пандемия уақытында жеке автокөлікпен саяхаттау 23%-ға жоғарылаған, ал темір жол көлігін қолдану 37%-ға қысқарған, сонымен қатар жалға автокөлік алу қызметіне сұраныс артқан. Туристердің басым көпшілігі жеке мақсатпен саяхаттауға шыққан, 2019 жылмен салыстырғанда 2020 жылы 4,4%-ға

қысқарған, ал барлық саяхаттаушылардың 6,1% іскерлік және кәсіби мақсатты көздеген, бірақ бұл көрсеткіш 2019 жылмен салыстырғанда 2020 жылы 33,4%-ға төмендеген.

Ішкі туризмге үй шаруашылықтарының шығындары 290,9 млрд теңгені құраған, 2019 жылмен салыстырғанда 6%-ға төмендеген, соның ішінде орналастыру орындарына жұмсаған шығындары алғашқы бестікке кірген.

Бүкіләлемдік туристік ұйымның болжамы бойынша 2021 жылы туристердің саны өткен жылғымен салыстырғанда 22-55 пайызға артуы тиіс, соған қарамастан пандемияның салдары бұл салада төрт жылға дейін сақталады деп есептейді.

Ал, Алматы қаласының туризм басқармасы 2024 жылға қарай туристердің санын 2019 жылғы көрсеткішке (1,2 млн. адам) жеткізуді мақсат етіп қойған.

Пандемия жағдайында саланы дамыту мақсаттарына қол жеткізу үшін қонақ үй бизнесінде бірнеше бағытта жұмыстар жасалында. Мысалы, орналастыру орындарында қонақтарға демалыс күндеріне арналған отбасылық саяхаттар ұйымдастыру, кез келген уақытта орналасу құқығын беретін сертификаттар ұсыну, алдын ала бронь жасалған орынды басқа уақытқа ауыстыру мүмкіндігі,

қонақ үйлердегі броньдау қызметін емдеу шараларымен толықтыру, тұрақты клиенттерге баға жеңілдіктерін ұсыну сияқты жекелеген ұсыныстар қарастырылған.

Әрбір енгізілген өзгеріс қонақ үйдің қаржылық тұрақтылығын қалыптастыруға мүмкіндік беруі тиіс, ол үшін дағдарыстан шығу мақсатында қолға алынып жатқан әрбір жоба тиімді жүзеге асуы қажет. Стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді көздейтін компанияның дамуымен байланысты қызметтердің барлығы жобалық менеджментке негіз болатындықтан, қонақ үй бизнесіндегі жобалық басқарудың дамуы маңызды болып саналады. Қосымша шығын алып келетін кездейсоқ шешімдер мен тиімділігі алдын ала есептелген, бірақ жүзеге асыруда жіберілген басқарушылық қателіктердің салдары жекелеген компания қызметінің, тіпті саланың үлкен зиян шегуіне алып келеді. Ал, жобалық басқарудың кәсіби құралдарын жеткілікті дәрежеде компания қызметінде қолдану жобалардың тиімділігін арттырып, дағдарыстан шығып, тұрақты даму шеңберіне қайта оралуға мүмкіндік береді.

Бұл мақалада пандемия жағдайында қонақ үй бизнесінің дағдарыстан шығу шараларының бір бағыты ретіндегі жобалық басқарудың маңыздылығын негіздеп, қазақстандық қонақ үйлердің қызметіндегі жобаларды басқару құралдарының қолданылу тәжірибесін, деңгейін зерттеу мақсаты қойылды. Қонақжайлылық индустриясында тұтынушыларға жаппай қызмет көрсетіледі, сонымен қатар қонақ үй өнімдері, яғни көрсетілетін әрбір қызмет ерекше сипатқа ие және уақыт жағынан шектеулі. Сол себепті, бұл сипаттар қонақ үй қызметін дамытуда жобалық басқаруды қолдануға мүмкіндік береді. Жобаларды басқару әдістемесін қонақ үй қызметін стратегиялық басқару кезеңінде де, сонымен қатар ағымдық қызметтерді басқару кезінде де қолдануға болады. Сәйкесінше, жобаларды басқарудың заманауи әдістері мен құралдарының қонақ үй бизнесіндегі қолданылу дәрежесін зерттеу өзекті болып табылады.

Әдебиеттерге шолу

Зерттеушілердің басым көпшілігі еңбектерінде жобаларды басқару әдістемесін қолдану компания қызметін дамытудағы маңызды бағыт екендігін негіздеген. Компанияның тұрақты қызметі мен даму қызметтерін ажырату бағытында зерттеу жүргізген ғалымдардың негізгі пікірлеріне тоқталайық.

Нортон және Каплан (2001) көрсеткіштердің теңдестірілген жүйесі тұжырымдамасы негізінде компания қызметінің тиімділігін өлшеу жүйесін қалыптастырған.

Ал, кейбір ғалымдар компанияның стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуін өзгерістерді басқарумен байланыстырады.

Rabechini (2005) өзгерістерді басқару мен жобалық тәсілді байланыстырған.

Cummings & Worley (2009) компаниядағы өзгерістерді басқару мен ұйымның дамуының арасындағы байланысты анықтаған.

Осылайша, жобаларды басқару басқа да теориялармен қатар дамып, жобаларды басқарудың жүйелік тәсілі қалыптасты (Грэй және Ларсон, 2007; Kwak, 2015).

Жобаларды басқару бойынша білім жинағында «жоба – бұл бірегей өнім, қызмет құруға арналған уақытша ұйым» (РМВОК, 2017) деп көрсетілген.

Строилова (2013) жобалық тәсілді ерекше, жаңа қасиеттерге ие болатын объектіні қайта құру негізіндегі қызмет әдістемесі ретінде сипаттайды.

Анцеев (2011) кәсіпорында қолданылатын жобаларды жүйелі түрде басқару құралы ретінде қарастырған.

Жуков (2011) жобалық тәсілді кәсіпорын үшін маңызды міндеттерді шешудің тәсілі ретінде, жобаларды қалыптастыруды қамтитын басқару тәсілі ретінде анықтаған.

Керцнер (2001) жобаларды басқару әдістемесі компания қызметіне енгізілгеннен кейін оның жетілу дәрежесін анықтау мақсатында жобалық басқарудың жетілу моделін ұсынған.

Қызмет көрсету саласындағы жобалардың тиімділігін басқару мәселелерін де бірқатар ғалымдар зерттеп, жобаларды басқарудың ұзақ мерзімді құндылығын арттыруды сервистік-доминанттық логика (SDL) теориясы арқылы негіздеген. Zwickael (2019) кәсіби қызмет көрсету жобаларын зерттей отырып, жобаларды басқарудағы мүдделі тұлғалар арасындағы байланыстың құндылықты жасау тиімділігіндегі ролін зерттеген.

Бұл зерттеулердің барлығы компанияның даму қызметіндегі жобалық басқарудың өзектілігін анықтайды.

Қонақ үй бизнесі саласында да жобалық тәсілді қолдану төмендегі артықшылықтарды береді: мақсаттар мен нәтижелер айқын және түсінікті болады, жұмыстардың орындалу барысын бақылау тиімділігі, тәуекелдерді төмендету, басқару мәселелерін айқындау.

Қонақжайлылық индустриясындағы жобалардың мысалына жаңа өнімдер мен қызметтер әзірлеу, қонақ үй кешенінің құрылысы, кешенді жаңарту, корпоративтік веб-сайтты құру, корпоративтік бренд қалыптастыру, интернет, әлеуметтік желі арқылы қызметті жылжыту, басқарудың ақпараттық жүйесін енгізу, сапа менеджменті жүйесін енгізу, бизнес-үрдістерді жетілдіру, білімді басқарудың корпоративтік жүйесін енгізу т.б.

Қонақжайлылық индустриясындағы іске асырылатын жобалардың көпшілігіне тән ортақ сипат – инновация, жаңа қызмет түрін ұсыну немесе басқару үрдісінде жаңа инновациялық тәсілдер мен әдістерді қолдану. Бұл бәсекелестік жоғары дамыған ортадағы қажеттілік деңгейі жоғары іс-шара болып табылады. Жаңа жобаның тиімділігі компания қызметінің нәтижелілігінің жоғарылауының кепілі бола отырып, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге мүмкіндік береді.

Көптеген ұйымдарда қабылданған стратегиялар тиімді нәтиже бермейді, оның себептері өте көп. Кей стратегиялар шындыққа сәйкес келмесе, кейбір компанияларда ішкі саясат дұрыс болмайды, кейбір жағдайларда ұйым стратегияны жүзеге асыру үшін қажетті дағдыларды қалыптастырып, өз мүмкіндіктерін дамытуды қолға алмайды.

Сол себепті, көптеген ғалымдар өз еңбектерінде компанияның стратегиялық дамуын жан-жақты қарастырған. Ал, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу үшін бір ғана стратегияны жасау жеткіліксіз. Жекелеген жобалардың тиімді жүзеге асуы ғана компанияның мақсат еткен көрсеткіштеріне қол жеткізуге мүмкіндік береді. Бірқатар ғалымдар компания дамуын басқару саласында, соның ішінде жобалық қызметтің қалыптасу және жетілу дәрежелерін анықтауға өз зерттеулерін арнаған.

Cooke-Davies (2009) компания қызметіндегі стратегиялық басқару мен жобалық менеджменттің байланысын зерттеген, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу компаниядағы жекелеген жобалардың тиімді жүзеге асуына тікелей байланысты екендігін анықтаған.

Пандемия жағдайында туризм саласы үлкен шығынға ұшырағандықтан, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуде жобалық қызметті дамытудың артықшылықтары көп. Бұл артықшылықтар төмендегі зерттеушілердің еңбектерінде талқыланған.

Воронцова және Васильева (2020) пандемия жағдайында қонақ үй кәсіпорындарының

тұрақтылығын қамтамасыз ету жүйесін ұсынған. Қонақ үй компанияларының тұрақтылық жүйесінің негізгі аспектілері ретінде ақша қаржыларының қолжетімділігі, қысқа мерзімді, дәстүрлі емес табыс көздері, кибер қауіптер, брендті қорғау, жеткізу тізбегі, бизнестің үздіксіздігін қамтамасыз ету мәселелерін қарастырған.

«Harvard Business Review» басылымының мамандары жақын болашақта жоспарлап, тактикалық шараларды жүзеге асыруға көмектесетін 5 негізгі сұрақтан тұратын басшылықты дайындады. Олар Генри Минцбергтің «5P» моделін (жоспар, план, айлакерлік, мінез-құлық, позиция және перспектива) коронавирус дағдарысы кезінде компанияның даму стратегиясын дайындау үшін бейімдеді. Бұл модельде жаңартылған 5 элементті ұсынған: позиция, жоспарлау, перспектива, жоба, дайындық (Pedersen & Ritter, 2020). Бұл модельге сәйкес қонақ үй кәсіпорны ағымдағы нарықтық жағдайды түсініп қана қоймай, пандемиядан кейін оның қандай орынды иеленетінін анықтау қажет. Дағдарыстан шығу үшін қандай әрекеттер жасау керек екендігін айқындап, болашақта қонақтардың саяхаттауға көзқарастары ғана өзгеріп қоймай, адамдардың арасындағы қарым-қатынастың нысандарының да өзгеріске ұшырайтындығын мойындауы қажет. Алдыңғы 3 элементті талдау арқылы қонақ үйлердегі қажетті басымдықтарды ескере отырып, бірқатар жобалар қалыптасуы қажет. Сонымен қатар, қонақ үйлер осы жобаларды жүзеге асыруға жеке, командалық, ұйымдық, мемлекеттік деңгейде дайын болуы тиіс.

Коронавирус ұйымдардың жобалар мен бағдарламаларды тиімді жүзеге асыру қабілетін анықтауға мүмкіндік берді. Кейбір жобалар мен бағдарламалар өзгерістерге жылдам бейімделсе, кейбіреулері пандемия жағдайында мерзімінен кешіктіріліп, кейбір ұйымдар жоспарланған жобалардан толығымен бас тартқан (Гусева, 2021).

Соңғы зерттеулерден байқағанымыздай пандемия жағдайында стратегиялық мақсаттарға қол жеткізу компаниялардың жобалық қызметін дамытумен тікелей байланысты екендігі негізделген.

Методология

Қазақстанда жобаларды басқару тәжірибесі барлық салаларда қалыптаспаған. Бәсекелестіктің артуы және пандемияның дамуы нарықтағы позициясын сақтап қалу үшін

қонақжайлылық индустриясының да жобалық басқаруды өз қызметтерінде қолдануға итермеледі. Сол себепті, бұл зерттеуде қонақ үй бизнесіндегі жобалық басқару тәжірибесінің деңгейін анықтау мақсаты қойылған.

Зерттеуге Қызылорда, Шымкент, Тараз, Түркістан, Алматы қалаларының қонақ үйлері қатысты, эксперттік сауалнама жүргізілді. Сауалнамаға әлемдік деңгейде брендке айналған қонақ үйлер қатыстырылмады, себебі ол қонақ үйлер халықаралық стандарттарға сәйкес жұмыс істейді. Қызмет көрсету сапасы жоғары және орташа деңгейдегі, сонымен қатар бағасы қолжетімді жергілікті қонақ үйлердегі жобалық басқару тәжірибесіне талдау жасау мақсаты көзделді. Қонақ үйлерді жұлдыз санына байланысты категорияға жіктемедік, себебі елімізде категорияны анықтаудың бірыңғай стандарты қалыптаспаған. Эксперттік сауалнама сұрақтары жобаларды басқару тәжірибесіне қатысты 79 құралды қамтыды. Эксперттер әрбір инструментті қолданылу дәрежесіне қарай 1-ден 5-ке дейін бағалаған. 1 – ешқашан қолданылмайды, 2 – сирек қолданылады, 3 – кейде қолданылады, 4 – жиі қолданылады, 5 – үнемі қолданылады.

Зерттеу сұрақтары төмендегідей:

1. Қазақстандық қонақ үйлердегі жобаларды басқарудың кемелдену деңгейі қандай?

2. Жобаларды басқарудың қандай құралдары мен әдістері қонақ үй қызметін басқаруда неғұрлым құнды болып саналады?

Сонымен қатар, шетелдік ғалымдардың зерттеу нәтижелері авторлық зерттеу нәтижелерімен салыстыру мақсатында қолданылды. White & Fortune (2002), Besner & Hobbs (2006) ең жиі қолданылатын жобаларды басқару құралдары мен қарастырылатын әдістерді анықтайтын эмпирикалық зерттеулер жүргізген. Tereso et al. (2019) бірлесіп жобаларды басқарудың 79 құралын қолданып зерттеу жүргізген. Барлық зерттеулердің мақсаты түрлі салаларда жобаларды басқарудың қай құралының жиі қолданылатынын анықтау болған. Себебі, әлемде жобаларды басқару әдістемесінің стандартты үлгісі жоқ. Әр салаға бейімделген жобалық басқару тәжірибесі ғана қалыптасқан.

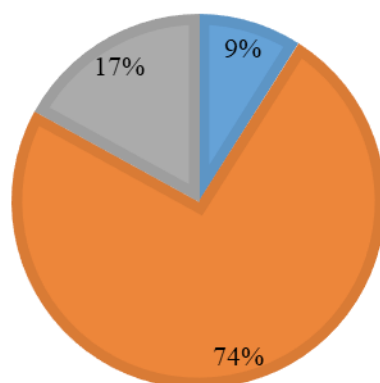
Нәтижелер және талқылау

Эксперттік сауалнама барысында жобаларды басқарудың құралдарына түсініктеме берілді, себебі қонақ үй менеджерлерінің жобаларды басқару саласындағы арнайы білімдері болмағандықтан, кейбір құралдар атауы түсініксіз болды.

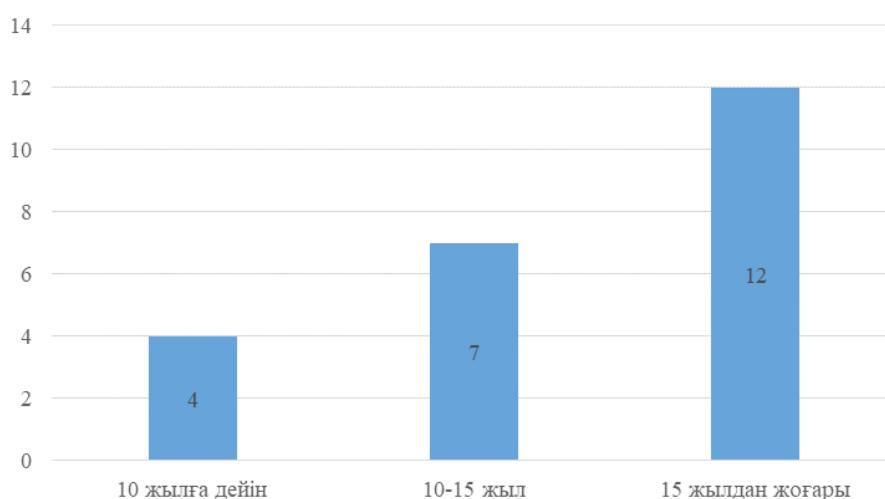
Сұрауға қатысушыларға талдау жасайық. Респонденттердің 9% 30 жастан төмен, 74% 30-49 жас аралығы, 50 жастан асқандардың үлесі 17%-ды құрады.

Кәсіби тәжірибесіне келсек, осы салада қызмет еткендеріне 15 жылдан асқандар респонденттердің 52% құраса, 31%-ы 10-15 жыл жұмыс жасағандар, қалған 17% респонденттердің кәсіби тәжірибесі 10 жылдан кем болып шықты.

■ 30 жастан кіші ■ 30-49 ■ 50 жастан асқан



1-сурет – Сұрауға қатысқан респонденттердің жас құрамы
Ескерту – зерттеу нәтижелері бойынша авторлармен құрастырылған



2-сурет – Респонденттердің кәсіби тәжірибелік құрамы
Ескерту – зерттеу нәтижелері бойынша авторлармен құрастырылған

Эксперттік сауалнама барысында анықталып, таңдалған құралдарды маңыздылығына қарай ретпен орналастырдық. Ішінен маңызды деген 20 құрал таңдалып алынды (1-кесте).

«Қонақжайлылық индустриясында жобаларды басқару тәжірибесінде жиі қолданылатын құралдар

қандай?» деген зерттеу сұрағына жауап беру үшін ұсынылған 79 құралдың ішінен сұрау нәтижесінде 20 құрал іріктеліп алынды. Оларды қолданылу дәрежесінің кему ретімен орналастырдық. Таңдалған 20 құралды жобаларды басқару топтары бойынша төмендегідей жіктеуге болады.

1-кесте – ҚР оңтүстік аймақтағы қонақ үйлерде жобаларды басқаруда қолданылатын құралдар мен әдістер

Жобаларды басқару құралдары мен әдістері	Беснер мен Хоббс (2006)	Авторлық зерттеу
Жиналыс, бастапқы кеңесу	2	1
Шаралар тізімі	11	2
Прогресс бойынша жиналыстар	-	3
Клиенттердің қанағаттануы туралы сұрау жұмыстары	20	4
Клиенттердің жобаны қабылдау формасы	15	5
Жоба мәселелерінің журналы	18	6
Кестеге мониторинг жасау үшін бағдарламалық қамтамасыз ету	12	7
Гант диаграммасы	4	8
Базалық жоспар	14	9
Жұмыстың жүру барысы туралы есеп	1	10
Кезеңдік жоспарлау	6	11
Жұмыстардың иерархиялық құрылымы	9	12
Талаптарды талдау	8	13
Өзгерістерге сұраным	7	14
Жоба көлемі бойынша сұраным	5	15
Жоба жарғысы	-	16
Жобаның жабылуы	13	17
Жобаны жабу бойынша құжаттар	-	18
Алынған сабақ пен тәжірибе	-	19
Тәуекелдерді айқындау	12	20
Ескерту – зерттеу нәтижелері бойынша авторлармен құрастырылған		

1. Инициация үрдістерінің топтары: бастапқы кеңесу және жоба жарғысы (1 және 16 орын);

2. Жоспарлау жұмыстарының топтары: жұмыстардың иерархиялық құрылымы (12-орын); талаптарды талдау (13-орын); жоба көлемі бойынша өтінім (15-орын); базалық жоспар (9 орын); шаралар тізімі, Гант диаграммасы, кезеңдік жоспарлау (2, 8, 11-орындар), тәуекелдерді айқындау (20 орын);

3. Орындау үрдістерінің тобы: жоба мәселелерінің журналы және алынған сабақтар (6 және 19 орындар);

4. Мониторинг және бақылау үрдістерінің топтары: прогресс бойынша жиналыстар, жұмыстың жүру барысы туралы есеп, өзгерістер сұранымы, кестеге мониторинг жасау үшін бағдарламалық қамтамасыз ету, клиенттердің қанағаттануы туралы сұраным (3, 10, 7, 14, 4 орындар);

5. Жобаның жабылу үрдістерінің тобы: клиенттердің жобаны қабылдау формасы, жобаның жабылуы бойынша құжаттар, келісімнің жабылуы (5, 18, 17 орындар).

Зерттеу нәтижелерін кестеге орналастырайық (2-кесте).

2-кесте – ҚР оңтүстік аймағындағы қонақ үйлердегі жиі қолданылатын құралдардың жобаларды басқару топтарына қатыстылығы

Жобаларды басқару топтары	Қонақ үйлерде қолданылатын құралдардың саны	Жобаны басқару құралдарының қолданылу деңгейі	Құралдардың қолданылу жиілігі бойынша жобаларды басқару процестері топтарын ранжирлеу
Инициация үрдістерінің топтары	2	1, 16	4
Жоспарлау үрдістерінің топтары	8	2, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 20	1
Орындау үрдістерінің топтары	2	6, 19	5
Мониторинг және бақылау үрдістерінің топтары	5	3, 4, 7, 10, 14	2
Жобаның жабылу үрдістерінің топтары	3	5, 17, 18	3
Ескерту – зерттеу нәтижелері бойынша авторлармен құрастырылған			

Кестеден көріп отырғанымыздай, жоспарлау үрдістері тобының құралдары ең көп қолданыс тапқан. Екінші орында мониторинг және бақылау үрдістері топтарының құралдары. Үшінші кезекте жобаның жабылу үрдістерінің топтары болды. Инициация кезеңі мен бақылау кезеңінде қолданылатын құралдардың саны тең болғанымен, инициация үрдістерінің тобындағы бастапқы кеңесу құралы қолданылу жиілігі жағынан алдыңғы орынға шыққан, сол себепті инициация үрдістерінің топтары 4-орынды иеленді.

Ал, құралдарды қолданылу дәрежесіне қарай ранжирлеген уақытта бастапқы кеңесу, шаралар тізімін құрастыру, прогресс бойынша жиналыстар, клиенттердің қанағаттануы бойынша сұраным, клиентті қабылдау формасын жасау, жоба мәселелерінің журналын жасау, өзгерістер енгізуге өтініш жасау сияқты құралдар алдыңғы орынға шықты. Бұл жерден шығатын қорытынды, әр салада өзінің қызмет

ету және басқару ерекшеліктеріне байланысты жобаларды басқарудың түрлі құралдарын қолдану деңгейі ауытқып отырады. Сонымен қатар қонақ үйдің дамудың қай кезеңінде тұрғаны да маңызды болып табылады. Себебі, қонақ үйдің даму деңгейі ұйымдағы жобаларды басқару тәжірибесінің қаншалықты жетілгендігін анықтайды.

Алдыңғы зерттеулерде Алматы қаласы бойынша қонақ үйлердегі жобалық басқарудың жетілу дәрежесі анықталған еді. Төмендегі кестеде келтірілген мәліметтер алдыңғы зерттеу қорытындылары бойынша құрастырылып, қонақ үйлерде жобаларды басқару құралдарының кейбірі қолданылғанымен, жобаларды басқару әдістемесінің жүйелі түрде қалыптаспағандығын білдіреді (Тургинбаева және Жакупбекова, 2021).

Қонақ үйлердегі жобаларды басқарудың кемелдену деңгейін Керцнердің моделінің негізінде төмендегідей бағаладық.

3-кесте – Қонақ үйдегі жобаларды басқарудың жетілу деңгейінің сипаттамасы (Алматы қаласы)

Жетілу деңгейі	Керцнердің жетілу моделіне сәйкес деңгейдің қысқаша сипаттамасы	Қонақ үйдегі кемелдену сипаттарының деңгейі
1-деңгей	Тиімді жүзеге асқан жобалар бойынша жекелеген басқару тәжірибесінің болуы	Тиімді жүзеге асқан жобалар бар
	Жобаларды басқару әдістемесін енгізуге қызығушылықтың болуы	Жобаларды басқаруды енгізу қадамдары жасалынған
	Жобаларды басқару әдістемесінің тиімді екендігін басшылықтың түсінуі	Басшылық тарапынан қолдау бар
	Жекелеген қызметкерлер жобаларды басқару әдістемесі бойынша білімдерін жетілдірген	Мамандарды оқытуға қаржылар бөлінген
	Жобаларды басқарудың бірыңғай терминдік жүйесі қалыптасқан	Жобаларды басқарудың бірыңғай терминдік жүйесі қалыптаспаған
	Жүзеге асырылып жатқан жобалардың жалпы есебі жүргізіледі	Жекелеген жобалар бойынша есеп жүргізіледі
2-деңгей	Жобаларды басқару әдістемесін қолданудың зор пайдасы бар екенін түсіну	Толық қалыптаспаған
	Жобаларды басқару әдістемесін басқару деңгейлерінің барлығында қолдау	Толық қалыптаспаған
	Жобаларды басқарудың жалпы әдістемесінің болуы	Жоқ, қалыптаспаған
	Жобалар бойынша бақылау жүйесінің болуы	Толық қалыптаспаған
	Жобаларды басқару саласындағы мамандарды дамыту бойынша жүйелік жоспардың болуы	қарастырылмаған
	Жобаларды басқару орталығының болуы	қарастырылмаған
3-деңгей	Жобаларды басқару үрдістері мен білім салаларының болуы	қалыптаспаған
	Жобаларды басқаруда ұйым тарапынан қолдаудың болуы (корпоративтік мәдениет)	жоқ
	Жобаларды басқарудың озық тәжірибелерінің кеңінен таралуы	жоқ
Ескерту – зерттеу нәтижелері бойынша авторлармен құрастырылған		

Кестеден байқағанымыздай, жобаларды басқару әдістемесінің қонақ үйлердегі даму деңгейі өте төмен, Керцнердің жетілу моделінің 1-деңгейіне ғана сәйкес келеді, яғни тиімді жүзеге асып жатқан жобалар бар, басшылық тарапынан жобаларды басқару әдістемесінің енгізілуіне қолдау көрсетіледі, қызығушылық бар, жекелеген жобалар бойынша есептілік жүргізіледі, бірақ жүйелі түрде жобалық басқару мүлдем қалыптаспаған.

Сол себепті, қонақ үй бизнесіндегі жобалық басқару ерекшеліктерін ескере отырып, зерттеу нәтижесінде алынған жобаларды басқару құралдарының негізінде осы салаға бейімделген тәжірибе қалыптастыру қажет. Себебі, жоғарыда аталған шетелдік ғалымдардың зерттеулерінде 4 қызмет саласы қарастырылып, зерттеу нәтижесінде әр саланың өзіне ғана тән жобаларды басқару құралдары бар екендігі анықталған. Қонақ үй бизнесі қызмет көрсету саласына

жататындықтан, салалар арасындағы жобаларды басқару тәжірибесінің дамуын салыстырмалы түрде қарастыра кетейік. Мысалы, жоба жарғысы ақпарат және байланыс саласында көбірек қолданылады, содан кейін өндірістік сектор және қызмет көрсету саласы. Құрылыс саласында жоба жарғысы азырақ қолданылады (Тереза). Сонымен қатар, қызмет көрсету саласы жобаларды басқару құралдарын қолданудың алуан түрлілігімен ерекшеленген, яғни зерттеуде ұсынылған 79 құралдың 27-сін қолданатын болып шыққан. Зерттеулерден байқағанымыздай қызмет көрсету саласы жобаларды басқару тәжірибесін енгізу бойынша алдыңғы қатарда. Ал, құрылыс саласы, керісінше, жобаларды басқару құралдарын қолдану деңгейі бойынша төменгі орында қалған. Олай болса, барлық 79 құрал төрт түрлі салада түрлі жиілікте қолданылатыны белгілі болған. Сәйкесінше, еліміздегі қонақжайлылық индустриясында да

жобаларды басқарудың жекелеген құралдарын басқару қызметінде қолдану жиілігін анықтау бұл зерттеуде мақсат етіп қойылғандықтан, біздің зерттеуге сәйкес қонақ үй қызметіндегі ең көп қолданылатын құрал таңғы жиналыстар мен кеңестер өткізу болса, азырақ қолданылатыны тәуекелдерді айқындау болған. Жоғарыда айтып кеткеніміздей, жоспарлау үрдісі топтарының құралдары бұл салада аса маңыздылыққа ие болған. Қызмет көрсету саласының ерекшелігі – клиентке бағдарлану болғандықтан, осы қонақ үй қызметі саласындағы кез келген жобаның мақсаты клиенттердің қанағаттану деңгейін арттыру арқылы жобаның ұзақ мерзімді құндылығын қалыптастыру. Ал, жобалардың құндылығы жоғары болса, бұл компания қызметінің тиімділігін арттырып, дамуына жол ашады.

Қонақ үйлердегі жобалық қызметтің дамуы Керцнердің кемелдену моделінің 1 деңгейінде екендігі анықталды. Бұл жоба менеджерлерінің жобаларды басқаратындығын, бірақ ешкім бақылау жүргізіп, тексермейтіндігін көрсетеді. Жобаны басқарудың шашыраңқы құжаттары бар, бірақ жобаны басқарудың бірыңғай стандарты жоқ. Бірақ, соған қарамастан ұйымда жобалық басқарудың жекелеген құралдары басқару үрдісінде қолданыс тапқан. Қонақ үйлердің қызметінде жобалық басқарудың құралдарын қолдану жиілігіне сүйене отырып, салаға бейімделген жобаларды басқару әдістемесін ұсынуға болады. Зерттеу нәтижелері төмендегі іріктелген құралдар мен әдістерді негізге ала отырып, қонақ үй қызметі саласына бейімделген жобалық басқаруды дамыту құралдарын ұсынуға негіз болды.



3-сурет – ҚР оңтүстік аймағындағы қонақ үй бизнесіндегі жобаларды басқару тәжірибесінің құралдар жиынтығы
Ескерту – зерттеу нәтижелері бойынша авторлармен құрастырылған

Қорытынды

Пандемия жағдайында жобалық қызметтің дамуы ерекше маңызға ие болған. Себебі, саяси, төтенше жағдайлардың болуы, сыртқы факторлардың ықпалынан компаниялар да стратегиялық мақсаттарына өзгерістер енгізуге мәжбүр болуда. Зерттеу нәтижелері көрсеткендей қонақ үйлердегі жобаларды басқарудың тәжірибесі әлі қалыптаспаған, бұл қабылданған жобалардың сәтті жүзеге асуына кедергі болады, сол себепті жобаларды басқарудың кемелдену моделін бағалау құралы ретінде енгізу қажеттілігін дәлелдейді.

Зерттеу нәтижелері қонақ үй басшылығы жобаларды басқарудың кейбір құралдарын ғана қолданатындығын көрсетіп, жобаларды басқару әдістемесінің толық енгізілуі, толықтай терминологияның қалыптасуы, мамандарды қосымша оқытудың маңызды екендігі, стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуге кепілдік беретіндігін

түсіну қажет екендігін анықтап берді. Сол кезде ғана компанияда жобаларды басқару тәжірибесі дамып, жекелеген жобалардың тиімді нәтижелерге қол жеткізуі орын алар еді.

Осы зерттеудегі жобаларды басқарудың маңызды құралдарын негізге ала отырып, әр аймақтағы және қонақ үйлердің әртүрлі категорияларына сәйкес келетін әдістер мен құралдар жиынтығын қалыптастыру қажет. Сол арқылы пандемия жағдайында қалыптасқан дағдарыстан шығып, қонақ үйлердің өміршеңдігін ұзартып, дамуына мүмкіндік беретін және стратегиялық мақсаттарға қол жеткізуді қамтамасыз ететін жобалық басқаруды жүзеге асыруға болады. Сонымен қатар, жобаларды басқару процестерінің жүзеге асуы тек стандарттар, процедуралармен өлшенбейді, персоналдың, жоба командасының даму факторлары да ықпал етеді. Алдағы уақыттағы зерттеулер жоба командасының роліне негізделген жобаларды басқарудың икемді әдістеріне бағытталады.

Әдебиеттер

- Kaplan R.S., Norton D.P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management // *Accounting Horizons*. – 2001. – vol. 15(1). – P. 147-160.
- Rabechini J.R. *Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: Uma Perspectiva Estruturada*. – São Paulo: Editora Anablume, 2005.
- Cummings T.G., Worley C.G. *Organization development and change*. 9th ed. – Ohio: South-Western Cengage Learning, 2009.
- Грей К.Ф., Ларсон Э.У. *Управление проектами*. – М.: Дело и Сервис, 2007. – 608 с.
- Kwak Y.H. et al. Evolution of project-based organization: A case study // *International Journal of Project Management*. – 2015. – <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.004>.
- РМВОК. *Руководство к Своду знаний по управлению проектами*. Шестое издание. – Американский национальный стандарт, 2017. – 726 с.
- Строилова Э.В. Проектный менеджмент и реинжиниринг // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – №4-5. – С.1206-1210.
- Анцев А.В. Техническая эксплуатация технологического оборудования на основе проектного подхода // *Известия ТулГУ. Технические науки*. – 2011. – №3. – С. 331-338.
- Жукова Т.Н. *Проектное управление (методологический аспект): Монография*. – СПб.: СПбГИЭУ, 2011. – 170 с.
- Kerzner H. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. – 2001.
- Chih Y.-Y., Zwikael O., Restubog S.L.D. Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions // *International Journal of Project Management*. – 2019. – vol. 37. – P. 599-615.
- Cooke-Davies T.J., Crawford L.H., Lechler T.G. Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline // *Project. Management. Journal*. – 2009. – vol. 40(1). – P. 110-123.
- Воронцова М.Г., Васильева А.Д. Развитие предприятий гостиничной индустрии в условиях кризиса туризма // *Журнал правовых и экономических исследований*. – 2020. – №3. – С. 122-128.
- Pedersen C.L., Ritter T. Preparing Your Business for a Post-Pandemic World // *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2020/04/preparing-your-business-for-a-post-pandemic-world>.
- Гусева М.Н., Бельская К.В. Влияние пандемии коронавирусной инфекции на управление проектами // *Журнал прикладных исследований*. – 2021. – №1(1). – С. 38-42.
- White D., Fortune J. Current practice in project management – An empirical study // *International Journal of Project Management*. – 2002. – vol. 20(1). – P. 1-11.
- Besner C., Hobbs B. The perceived value and potential contribution of project management practices to project success // *Project Management Journal*. – 2006. – vol. 37(3). – P. 37-48.

Tereso et al. Project Management Practices in Private Organizations // *Project Management Journal*. – 2019. – vol. 50(1). – P. 6-22.

Тургинбаева А.Н., Жакупбекова Г.Е. Развитие практики управления проектами в гостиницах Казахстана // *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика*. – 2021. – Т. 29. – №1. С. 173-182. <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-1-173-182>.

References

Antsev A.V. (2011) Tekhnicheskaya ekspluatatsiya tekhnologicheskogo oborudovaniya na osnove proyektnogo podkhoda [Technical operation of technological equipment based on the design approach]. *Izvestiya TulGU. Tekhnicheskkiye nauki*, vol. 3, pp. 331-338.

Besner C., Hobbs B. (2006) The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*, vol. 37(3), pp. 37-48.

Chih Y.-Y., Zwikael O., Restubog S.L.D. (2019) Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients and their effective interactions. *International Journal of Project Management*, vol. 37, pp. 599-615.

Cooke-Davies T.J., Crawford L.H., Lechler T.G. (2009) Project management systems: Moving project management from an operational to a strategic discipline. *Project Management Journal*, vol. 40(1), pp. 110-123.

Cummings T.G., Worley C.G. (2009) *Organization development and change*. 9th ed. South-Western Cengage Learning, Mason, Ohio.

Grey K.F., Larson E.U. (2007) *Upravleniye proyektami* [Project management]. M.: Delo i Servis, 608 p.

Guseva M.N., Bel'skaya K.V. (2021) Vliyaniye pandemii koronavirusnoy infektsii na upravleniye proyektami [Impact of the coronavirus pandemic on project management]. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*, vol. 1(1), pp. 38-42.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001) Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. *Accounting Horizons*, vol. 15(1), pp. 147-160.

Kerzner H. (2001) Strategic planning for project management using a project management maturity model.

Kwak Y.H. et al. (2015) Evolution of project based organization: A case study. *International Journal of Project Management*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.05.004>.

Pedersen C.L., Ritter T. Preparing Your Business for a Post-Pandemic World. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/04/preparing-your-business-for-a-post-pandemic-world>.

PMBOK (2017) Rukovodstvo k Svodu znaniy po upravleniyu proyektami [Guide to the Body of Knowledge on Project Management]. Amerikanskiy natsional'nyy standart, 726 p.

Rabechini JR.R. (2005) *Competências e Maturidade em Gestão de Projetos: Uma Perspectiva Estruturada*. São Paulo: Editora Annablume.

Stroilova E.V. (2013) Proyektnyy menedzhment i reinzhiniring [Project management and reengineering]. *Fundamental'nyye issledovaniya*, №4-5, pp. 1206-1210.

Tereso et al. (2019) Project Management Practices in Private Organizations. *Project Management Journal*, vol. 50(1), pp. 6-22.

Turginbayeva A.N., Zhakupbekova G.Ye. (2021) Razvitiye praktiki upravleniya proyektami v gostinitsakh Kazakhstana [Development of project management practice in hotels in Kazakhstan]. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby nodov. Seriya: Ekonomika*, vol. 29(1), pp. 173-182. <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-1-173-182>.

Vorontsova M.G., Vasil'yeva A.D. (2020) Razvitiye predpriyatiy gostinichnoy industrii v usloviyakh krizisa turizma [Development of hospitality enterprises in the context of the tourism crisis]. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy*, vol. 3, pp. 122-128.

White D., Fortune J. (2002) Current practice in project management – An empirical study. *International Journal of Project Management*, vol. 20(1), pp. 1-11.

Zhukova T.N. (2011) *Proyektnoye upravleniye (metodologicheskii aspekt): Monografiya* [Project management (methodological aspect): Monograph]. SPb.: SPbGIEU, 170 p.